

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland:

PILLANATFELVÉTEL A MAGYARORSZÁGI KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK VÁLLALKOZÁSI HAJLANDÓSÁGÁRÓL

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

27. sz.
műhelytanulmány

Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland: Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról című tanulmány

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

27. sz. kötete

2006. január

Lektorálta: Balaton Károly

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK.....	4
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	4
ÖSSZEFOGLALÓ.....	5
BEVEZETÉS.....	6
1. KUTATÁSI KERET ÉS HIPOTÉZISEK	7
2. A VIZSGÁLATBA BEVONT VÁLTOZÓK JELLEMZŐI	11
2.1. A NAGYSÁG VÁLTOZÓI	11
2.2. A NÖVEKEDÉSI CÉL VÁLTOZÓI	12
2.3. A VÁLLALATI FILOZÓFIA VÁLTOZÓI.....	15
2.4. A STRATÉGIAI JÖVŐFORMÁLÁS VÁLTOZÓI.....	17
2.5. A MEGKÜLÖNBÖZTETŐ VERSENYSTRATÉGIA VÁLTOZÓI	19
2.6. A KONTEXTUS VÁLTOZÓI.....	21
3. ENTREPRENEUR VÁLLALATOK AZONOSÍTÁSA ÉS MINTAJELLEMZŐK.....	22
3.1. VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004-2006.....	22
3.2. KLASZTERKÉPZÉS	23
4. EREDMÉNYEK.....	26
5. AZ EREDMÉNYEK FELHASZNÁLHATÓSÁGA	33
ZÁRÓ GONDOLATOK.....	34
IRODALOMJEGYZÉK.....	35
MELLÉKLET – VÁLTOZÓK ÉS KATEGÓRIÁIK.....	37

Ábrajegyzék

1. ábra:	2000-2003 között a növekedés alakulása	13
2. ábra:	2000-2003 között a beruházások alakulása	13
3. ábra:	Push és Pull marketingstratégia gyakorisága a mintában.....	15
4. ábra:	Felsővezetés vállalkozói hajlama.....	15
5. ábra:	Stratégiaalkotásba bevontak köre.....	17
6. ábra:	Környezeti változásokhoz fűződő viszony.....	17
7. ábra:	Új termékek újdonságtartalma.....	20
8. ábra:	Alkalmazott új technológiák típusa	20
9. ábra:	Exportorientáció	21
10. ábra:	Vállalatok EU-s csatlakozással kapcsolatos várakozásaik	21
11. ábra:	Felsővezetés a kudarcot képes tolerálni.....	25
12. ábra:	Nincs időnk innovációra.....	25
13. ábra:	„Éhes” piaci célok az egyes klaszterekben	27
14. ábra:	Piaci részesedés növelésének fontossága a termék és technológiai fejlesztésekben.....	27
15. ábra:	Stratégiai tervezés időhorizontja az egyes klaszterekben.....	29
16. ábra:	Stratégiai tervek megújítása.....	29
17. ábra:	Fő tevékenységi kör és vállalati magatartás	31
18. ábra:	Kétélű kard a vállalati vállalkozás	32

Táblázatjegyzék

1. táblázat:	Méretkategóriák meghatározása.....	12
2. táblázat:	Azonosított klaszterek.....	24
3. táblázat:	H1 – Entrepreneur vállalatok nagyobbak.....	26
4. táblázat:	H2 – Célkitűzés: növekedési stratégia.....	27
5. táblázat:	H3 – Vállalati filozófia.....	28
6. táblázat:	H4 – Stratégiai tervezés és jövő formálás	28
7. táblázat:	H5 – Megkülönböztető versenysztratégia	30
8. táblázat:	H6 – Kontextus.....	30

Összefoglaló

A vállalati vállalkozás (corporate entrepreneurship) és a stratégiai menedzsment találkozási felületén vizsgáltuk a gazdasági versenyképesség tényezőit. A corporate entrepreneurship olyan vállalati magatartás, amely rendszerint testet ölt új lehetőségeket keresésében illetve új előnyök kialakításában, így követése versenyelőny teremtő hatású lehet. Hipotéziseink szerint a vállalkozó vállalatok (entrepreneurial ventures) intenzívebben növekednek, jobban képesek befolyásolni környezetüket, és tudatosabban készülnek jövőjük alakítására, mint akár offenzív, akár defenzív, de hagyományosan gondolkodó társaik.

Az Entrepreneur vállalatok azonosítását és tömör jellemzését a hipotézisvizsgálatok eredményei, és azok értelmezései követik 301 elsősorban közép- és nagyvállalat vezér-, kereskedelmi, pénzügyi és termelési igazgatójának, vagyis 1204 felsővezetőnek a kérdőíves válaszai alapján.

Tárgyszavak: versenyképesség, vállalati vállalkozás, stratégiai magatartás

Snapshot of Middle and Large Corporations’ Entrepreneurial Intensity in Hungary

Abstract

This paper explores different strategic management approaches as the determinants of firms’ competitiveness in an emerging market (Hungary). More specifically, we focus on investigating the central question of how strategic management practices and organizational routines influence industry level competitiveness of firms. According to our hypotheses, corporations that are entrepreneurially oriented face greater growth potential, organizational flexibility and more innovation creation capability, than their conservative – either offensive or defensive – competitors.

The identification of entrepreneurial ventures and their brief description is followed by the empirical tests of our hypotheses based on the survey of 301 corporations’ respective top managers – namely, the CEO, the sales and marketing, the financial, as well as operational top managers.

Keywords: competitiveness, corporate entrepreneurship, strategic behavior

Bevezetés

Corporate Entrepreneurship, azaz vállalati vállalkozás az 1990-es évek elején robbant be az angol-szász tudományos köztudatba. Három alapvető típusa azonosítható be: új vállalkozás létrehozása meglévő szervezeten belül (corporate venturing vagy más néven intrapreneurship), meglévő szervezet stratégiai megújítása illetve átalakítása, valamint a harmadik lehetőség az „iparági játékszabályok” megváltoztatása. Egyazon vállalatban belül a corporate entrepreneurship akár mindhárom formája egyidejűleg is fellelhető, továbbá a vállalat életében betöltött súlyuk idővel változik (Stopford és Baden-Fuller [1994]).

A corporate entrepreneurship olyan vállalati magatartás, amely rendszerint testet ölt új lehetőségeket keresésében illetve új előnyök kialakításában¹, így követése versenyelőny teremtő hatású lehet. Működésének feltétele azonban a vállalat hozzáférése a versenyképesség döntő forrásaihoz, melyek „az új nemzetközi munkamegosztásban a műszaki teljesítmény, a technikai infrastruktúra, a tudáshoz való hozzáférés és a magasan képzett munkaerő” (Castells [2005] p. 161).

A hazai corporate entrepreneurship irodalom még gyermekcipőben jár, és ezzel párhuzamosan a hazai vállalati gyakorlatról sem áll rendelkezésünkre releváns empirikus adat. Első lépésként ezért célul tűztük ki a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozói szokásainak feltérképezését. A corporate entrepreneurship fogalmát kutatásunkban tehát korlátozva alkalmazzuk, elsősorban közepes és nagy szervezeteken belüli végbemenő folyamatos megújulási szándékként értelmezzük.

A műhelytanulmány bevezetést követő szakaszában tisztázzuk a kutatás kereteit, főbb kérdéseit, valamint hipotéziseinket a vállalati vállalkozással kapcsolatban. A hipotézisek vizsgálata során felhasznált változókat és azok rövid bemutatását a második, míg az Entrepreneur vállalatok azonosítását és tömör jellemzését a harmadik fejezet tartalmazza. A hipotézisvizsgálatok eredményei, és azok értelmezései a negyedik fejezetben kerülnek tárgyalásra, továbbá az eredmények felhasználhatósága az azt követő, ötödik fejezetben kerül kiemelésre, a megállapítások korlátaival és legfőbb hozadékaival egyetemben.

Emellett fontosnak tartjuk felhívni az Olvasó figyelmét arra, hogy jelen tanulmányunk inkább tekinthető valaminek a kezdetének, sem mint lezárójának. Ebből a nézőpontból tekintve kutatásunkra, a kapott eredmények legalább annyira fontosak, mint a felvetett kutatási kérdések. Összességében a kutatás provokatív eredményei arra készítetnek bennünket, hogy alapvetően átformáljuk a versenyképességről eddig alkotott elképzeléseinket.

¹ Lásd Schumpeter elterjedt kifejezését: „doing sg new or doing sg in a new way”

1. Kutatási keret és hipotézisek

Kutatásunk elméleti keretének kialakítását elsősorban nemzetközi publikációk inspirálták (a teljesség igénye nélkül: Stopford és Baden-Fuller [1994]; Burgelman [1984]; Lumpkin és Dess [1996]). Mint azt már a bevezetőben hangsúlyoztuk, vizsgálódásunk középpontjában a vállalati vállalkozás áll. Szükséges ezért leszögeznünk, hogy kutatási kérdéseink megfogalmazásában két igen fontos előfeltevés játszott szerepet. Először, a vállalkozás hajlandóság nem korlátozódik kicsi, újonnan alapított, vagy tulajdonos által irányított szervezetek kontextusára. Éppen ellenkezőleg, corporate entrepreneurship elsősorban már létező (established) szervezetek sajátossága.

Másodszor, entrepreneurship alatt egy magatartásformát értünk, nem, pedig eredményt. A „vállalkozónak” minősített vállalatok éppen úgy hozhatnak rossz döntéseket és lehetnek sikertelenek, mint hagyományos versenytársaik. Célunk tehát nem egy előíró tanulmány készítése volt, mely „rámutat” a sikeres vállalkozások fortélyaira, hanem sokkal inkább egy párbeszéd elindítása a különböző paradigmákban gondolkozó kutatók között.

Számos kutató, köztük Burgelman [1984, 1983] rámutatott arra, hogy a nagyvállalatok növekedési potenciáljának fenntartása meglévő kompetenciáik és erőforrásaik maximális kihasználása mellett is rendszerint nehézségekbe ütközik, ezért új kompetenciák megszerzése döntő fontosságú a vállalatok fenntartható sikerességéhez. Corporate entrepreneurship tevékenység új tudás, kompetenciák megszerzése révén, pedig versenyképesebbé teheti a vállalatokat (Zahra [1999]; Lumpkin és Dess [1996]). Vagyis a növekedési „gátak” kezelésére alkalmas eszköz a corporate entrepreneurship, másrésztől a vállalati vállalkozás gyakorlása nagyobb növekedési potenciált eredményez.

Mindemellett a kifejezett célkitűzés az a hiányzó elem, melynek az innovációval együttes jelenléte a vállalkozói elköteleződés szükséges feltétele. A cél a kimagasló teljesítményt és a versenyképesség javítását tűzi ki, és olyan akciókon keresztül valósul meg, melyek vitalizálják a szervezetet, illetve felrázzák az iparági és piaci status-quo-t (Covin és Miles [1999]). Kiindulópontunk szerint a versenyképesség, illetve a teljesítmény növelése az iparági átlagnál magasabb profit által biztosítható, így a vállalat képes tartalék erőforrásokat felhalmozni, melyek biztosítják a vállalat fenntartható növekedését. „A profit növelésére valamely adott pénzügyi környezetben, a piac által megszabott árak mellett négy főbb út kínálkozik: a termelési költségek csökkentése (a munkabérekkel kezdve), a termelékenység növelése, a piac kiszélesítése, valamint a befektetett tőke megtérülésének felgyorsítása” (Castells [2005] p. 145). Tehát feltételezzük, hogy inkább nagyok, mint közepes méretűek a vállalkozó vállalatok (H1), illetve céljaik között élesebben jelentkezik a növekedési stratégia (H2).

H1) Az Entrepreneur vállalatok nagyobbak, mint hagyományos versenytársaik.

H1.a) Összesített méret kategória,

H1.b) Alkalmazottak száma,

H1.c) Eszközérték, és

H1.d) Árbevétel szerint.

H2) Célkitűzés: növekedési stratégia

H2.a) Entrepreneur vállalatok „éhesebbek”², mint hagyományos versenytársaik.

H2.b) Entrepreneur vállalatok számára a termék- és technológiafejlesztés során a piaci részesedés növelése és új piacok szerzése fontosabb, mint a konzervatív vállalatoknál.

H2.c) Entrepreneur vállalatok a közelmúltban nagyobb növekedést produkáltak, mint a hagyományos vállalatok.

H2.d) Entrepreneur vállalatok diverzifikáltabbak (több iparágban tevékenykednek), mint a hagyományos vállalatok.

H2.e) Entrepreneur vállalatok a közelmúltban több piacra léptek be, mint hagyományos versenytársaik.

H2.f) Entrepreneur vállalatok lényegesen többet ruháznak be, mint hagyományos versenytársaik.

H2.g) Entrepreneur vállalatok inkább iparági vezetők, mint hagyományos versenytársaik.

Új lehetőségek, alkalmazási területek felfedezése illetve kialakítása által támasztott kihívásoknak – mint arra már korábbi megfigyelések is rámutattak (lsd. Nyström [1983]) – decentralizált, az újdonság iránt nyitott, széles látókörű szervezetek tudnak leginkább megfelelni. A vállalatok innovációs tevékenységüket nem kutatólaboratóriumuk elszigetelt magányában végzik, fogyasztóikkal vagy akár versenytársaikkal való együttműködésük kiépítése és szorosabbra fonása döntő fontosságú (Kiss [2005]). Ezt a nézetet erősíti meg Castells [2005] is rámutatva arra, hogy a Szilícium-völgyben a vállalatok azért voltak képesek meghódítani a technológia határvidégeit, mivel egymást folyamatosan megtermékenyítették jó szakembereik állásváltoztatása valamint a közöttük kialakuló, a napi munkakapcsolat megszakadása után is fennmaradó barátságok által terjesztett tudással: „a gyakran éjszakába nyúló szakmai viták a Mountain View-ban, a Walker’s Wagon Wheel grillbár helyiségeiben, többet tettek a technológiai újítások terjedésében, mint a legtöbb stanfordi szeminárium.” (p. 109). A technológia produktív felhasználását – folytatja Castells – segíti elő a decentralizált szervezeti struktúra és az ügyfélorientált üzleti stratégia szinergikus kombinációja.

² „Éhesebbek” kifejezés a növekedés agresszívebb manifesztálódására vonatkozik

H3) Vállalati filozófia

- H3.a) Entrepreneur vállalatok ügyfélközpontúbbak, mint hagyományos versenytársaik.
- H3.b) Entrepreneur vállalatok felsővezetése vállalkozóbb kedvű, mint a hagyományos vállalatok felsővezetése.
- H3.c) Entrepreneur vállalatok inkább koncentrált piacokon működnek, szemben hagyományos versenytársaikkal.

A környezeti bizonytalanság csökkentése érdekében a vállalatok többé-kevésbé törekszenek arra, hogy megismerjék a környezetükben végbemenő folyamatokat, és ezáltal felkészülhessenek az előrejelezhető változásokra. A stratégiai tervezés egyrésztől versenyelőnyök forrása, másrésztől bizonyos elterjedt elemeinek használata, versenyhátrányt szüntet meg (Szabó [2005]). Számos stratégiai iskola a stratégiai tervezést a szervezeten belül a hierarchia csúcsán lévő felsővezetéshez kapcsolja, beleértve magát a Vállalkozói iskolát is (Mintzberg et al. [2005]).

Mi azonban, felsővezetés egyeduralmával ellentétben, arra az álláspontra helyezkedtünk, hogy egy esetlegesen erős menedzsment jelenléte még nem gátolja meg a szervezeti hierarchián átnyúló, decentralizált stratégiaalkotási folyamatot, csupán nyomatékot ad iránykijelölő szerepén keresztül. A Bower-Burgelman-féle folyamatmodelljére támaszkodva megközelítésünkben a stratégia kialakítása nem teljesen demokratikus, hiszen a felsővezetés határozza meg azokat a szervezeti és adminisztratív mechanizmusokat, amely által bizonyos autonóm kezdeményezések életteret kapnak, míg mások szelektálódnak.

A corporate entrepreneurship továbbá nem egyszeri esemény, hanem egy folyamat melynek során az állandó akciók-reakciók és visszajelzések sorozatán keresztül a vállalat tanul, korábbi piaci magatartását finomítja. A tanult elemek adott esetben tervekké fejlődnek, és így előtérbe kerülhet a stratégiatervezés (formalizálása) is, azonban dinamikus, nehezen kiszámítható, turbulens környezetben a tervek rendszeres felülvizsgálata elengedhetetlen a vállalat rugalmasságának biztosításához.

H4) Stratégiai tervezés és jövőformálás

- H4.a) Entrepreneur vállalatoknál a stratégiai tervezésbe bevontak köre mélyebb, mint hagyományos versenytársaiknál.
- H4.b) Entrepreneur vállalatok proaktívabbak, mint hagyományos versenytársaik.
- H4.c) Entrepreneur vállalatok stratégiai terveinek időhorizontja rövidebb, mint hagyományos versenytársaikénak.
- H4.d) Entrepreneur vállalatok stratégiai terveiket gyakrabban vizsgálják felül, mint hagyományos versenytársaik.

A technológiai élenjárás valamint a vállalat termékeinek újdonságtartalma az entrepreneur vállalatok egyik megkülönböztető jegyei. Mint arra már korábban utaltunk, a vállalkozó vállalatokat elsősorban innovációs-, kezdeményező-, és újdonságkereső képességük különbözteti meg hagyományosan gondolkodó versenytársaiktól (Bluedorn és Barringer [1999]). Az entrepreneur vállalatok viszonylagos versenypozíciójukon a piaci kereslet aktív befolyásolásával próbálnak meg javítani. A befolyásolás legismertebb módja a termék- és piacdifferenciálás.

H5) Megkülönböztető versenysztratégia

- H5.a) Entrepreneur vállalatok differenciáltabbak termékeiket tekintve, mint hagyományos versenytársaik.
- H5.b) Entrepreneur vállalatok új termékei világviszonylatban is újabbak, mint hagyományos versenytársaiké.
- H5.c) Entrepreneur vállalatok számára termékszerkezetük bővítése fontosabb, mint hagyományos versenytársaiknak.
- H5.d) Entrepreneur vállalatok technológiai megújulása magasabb színvonalú, mint hagyományos versenytársaiknál.

Eddigi hipotéziseink kapcsán kevésbé kapott hangsúlyos szerepet a vállalat tágabb kontextusának, útfüggőségének vizsgálata. Egyrészt a többségi tulajdonos – a menedzsment kinevezésén és kontrollján keresztül – kihatással van a vállalat karakterére. Ily módon egy külföldi többségi tulajdonban lévő vállalat (háttéréből fakadóan) hajlamosabb vállalkozói magatartásra, mint egy „puha” állami kontrolú vállalat.

Másrészről az iparág – sajátosságain és aktuális konjunktúráján keresztül – különböző vállalati magatartást indukál. Harmadrészt a vállalatok karakterisztikája kihatással van annak export orientációjára. Végül negyedszer, a felmérés különös helyzete kapcsán, miszerint az EU csatlakozás idején történt a minta felvétele, alkalom nyílik annak a feltételezésnek a vizsgálatára is, hogy a vállalkozó vállalatok optimistábbak a változásokkal kapcsolatban.

H6) Kontextus

- H6.a) A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok körében jellemzőbb a vállalkozási hajlam, mint az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok esetén, melyekre inkább defenzív konzervatív magatartás jellemző.
- H6.b) Az iparág befolyásolja, hogy egy vállalatnak milyen a vállalkozási hajlandósága.
- H6.c) Entrepreneur vállalatok nagyobb arányban folytatnak exporttevékenységet, mint hagyományos versenytársaik.
- H6.d) Entrepreneur vállalatok optimistábbak az EU csatlakozásokkal kapcsolatban, mint hagyományos versenytársaik.

A megfogalmazott hipotézisek mindegyikében szerepel a vállalkozó vállalat, melynek ugyan, a nemzetközi szakirodalom alapján, bemutattuk általános jegyeit, azonban a gyakorlatban azonosítása még sem triviális feladat. Ennek az az elsődleges oka, hogy egy komplex fogalomról van szó, amelynek számos interpretációja létezik. Ezért dolgozatunkban a ráutaló magatartás és filozófia alapján csoportosítottuk a vállalatokat, mely módszertanáról a harmadik fejezetben részletesen beszámolunk.

A kutatásunkhoz Wimmer és Csesznák [2005] által bemutatott vizsgálati kategóriákat vettük alapul, melyek a vállaltméret (összesen 4 kategória), tevékenység diverzifikáltsága, vállalati teljesítmény, piaci célok, piaci koncentráció. Ezen felül saját kategóriákat is képeztünk a kérdőívek kérdéseiből: piaci részesedés növelése, közelmúltbeli növekedés, piacok számának változása, marketing stratégia, entrepreneur felsővezetés, beruházások változása, stratégiai tervezésbe bevontak köre, stratégiai tervezés időhorizontja, stratégiai tervek megújítása, környezeti változások befolyásolása, termékdifferenciálás, új termék színvonala, termékszerkezet bővítése, és végül új technológia. A kategóriaképzésről részletes leírását a következő fejezet tárgyalja.

2. A vizsgálatba bevont változók jellemzői

A változókat a hipotézisek tesztelése sorrendjében mutatjuk be a főbb jellemzők kiemelésével ebben a fejezetben szövegesen, illetve a mellékletben táblázatos formában. A mellékletben található táblázat az egyes változókhoz tartozó kategóriákat, azok gyakoriságát és arányát, továbbá a teljeség kedvéért a hiányzó adatok számát is tartalmazza. Az átvett kategóriák esetén nem kerül további kifejtésre azok származása, részletes bemutatásukat Wimmer és Csesznák [2005] tanulmánya tartalmazza. Az újonnan beemelt változók eredete természetesen megjelölésre kerül e fejezet alpontjai között. A változókval kapcsolatban fontos továbbá megjegyezni, hogy csak az adatbázis tisztítása után került sor az egyes kategóriák vizsgálatára.

2.1. A nagyság változói

A méretkategóriák megalkotásakor a 2003/2004 évi átmeneti GKM szabályozás lett figyelembe véve, mivel az adatok arra az időszakra vonatkoznak.³ Összesített méretkategória szerint a mintában szereplő 301 vállalat egynegyede kisvállalat (73). Középvállalatok (126) a minta 42%-át teszik ki, míg nagyvállalatok (102) a minta egyharmadát.

³ Az azóta (2005-ben) életbe lépett EU-s szabályozás magasabb értékeket jelöl meg az eszközérték és az éves árbevétel kapcsán.

1. táblázat: Méretkategóriák meghatározása

Méret	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
Létszám szerint	0 – 49 fő	50 – 249 fő	250 fő-nél több
Eszközérték szerint	0 – 500 millió Ft	500 millió – 2,7 milliárd forint	2,7 milliárd Ft-nál több
Árbevétel/év szerint	0 – 700 millió Ft	700 millió – 4 milliárd forint	4 milliárd Ft-nál több

Kizárólag az alkalmazottak létszámát tekintve a minta összetétele már jelentősen módosul. Kisvállalatok csupán 5%-ban reprezentáltak, a minta több mint 56%-át középvállalatok (170) teszik ki. Nagyvállalatok száma 112 (37%). A legkiegyensúlyozottabb eloszlást az eszközérték szerinti vizsgálattal kaptuk, bár ebben az esetben 25 vállalat nem adott értékelhető választ. Eszközérték szerint egyaránt 95 közép- és nagyvállalat (31,6%) valamint 86 kisvállalat (28,6%) szerepel a mintában. Éves árbevétel alapján már nem ennyire egyenletes, de még mindig kiegyensúlyozottabb a vállalatok eloszlása: 83 kisvállalatot, 116 középvállalatot és 85 nagyvállalatot tartalmaz a változó, 17 hiányzó adat mellett.

2.2. A növekedési cél változói

A „Piaci célok” kategória keretében, a vállalatok többsége (184) mérsékelt növekedési célokat tűz ki; agresszív növekedésre csupán 22 vállalat (7,3%) törekszik. A vállalatok közel egyharmada (86) számára piaci pozíciójának megtartására az elsődleges cél; 9 vállalat esetében, pedig nem kaptunk értékelhető adatot.

A termék- és technológiafejlesztés során a piaci részesedés növelése és új piacok szerzése, mint cél 28 vállalat (9,3%) számára jelentéktelen, 30 vállalat (10%) számára, pedig kisjelentőségű. A vállalatok kicsit több mint egyharmada (36,9%) számára jelentős. A minta egészét tekintve a termék- és technológiafejlesztésben a piaci részesedés növelése és új piacok szerzése érdekében: 88 vállalat (29,2%) számára fontos, 44 vállalat (14,6%) számára, pedig egyenesen döntő fontosságú. A változó a termelési igazgatókhoz intézett kérdőív 22 g), h) és i) kérdésekből származik.

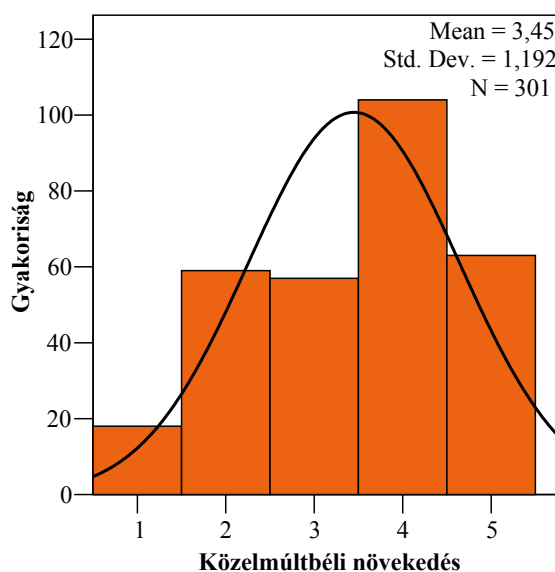
Fenti két változó keresztábráját megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy 73 vállalat nem kíván növekedni és számukra nem is fontos a termék és technológiafejlesztés kapcsán a piacaik és piaci részesedésük növelése. Mérsékelt növekedési célkitűzés mellett 143 vállalat számára már jelentős volt a piacok és a piaci részesedés növelésének szándéka. Összesen 47 vállalat számára fontos vagy akár döntő fontosságú az új piacok számának és a piaci részesedés növelése a fejlesztésekben és agresszív növekedési céljaik vannak.

Érdekes azonban, hogy 29 vállalat számára ugyan döntő fontosságú a piaci részesedés növelése, mégis piaci céljaik a piaci pozícióik megtartására irányulnak. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy még növekedési fázisban lévő piacokon a vállalatnak muszáj piaci részesedését növelnie, amennyiben meg akarja őrizni versenytársaihoz képest elfoglalt piaci pozícióját. A piac mozgását tekintve tehát, a vállalat relatív mérete nem növekszik, csupán követi az iparági trendet.

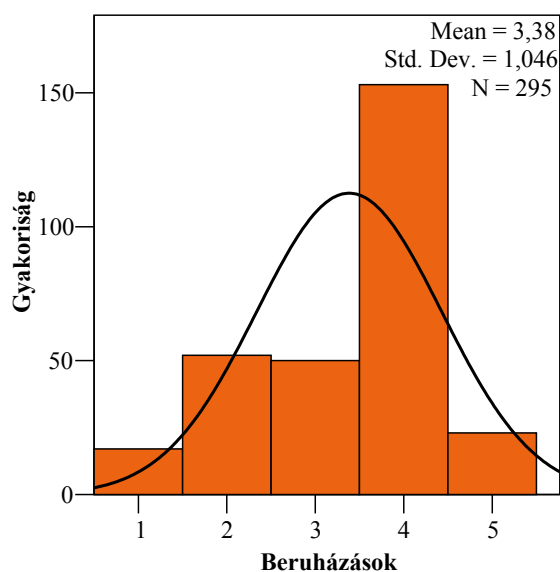
A versenyképesség „mérésének” egyik módja a vállalatok múltbéli növekedési tendenciájának tanulmányozása. A vezérigazgatói kérdőív A17-es kérdése, illetve a kereskedelmi kérdőív 1-es kérdése erre a célra tökéletesen megfelelt, hiszen a válaszadókat arra kérte, hogy 3-4 évre visszamenőleg értékeljék belföldi piacuk (több üzletág esetén a legnagyobb, kiemelt üzletáguk) teljes forgalmát a következő szempontok szerint:

- a) Átlagosan évi több mint 10% csökkenés
- b) Átlagosan évi kevesebb, mint 10% csökkenés
- c) Stagnáló piac
- d) Átlagosan évi kevesebb, mint 10% növekedés
- e) Átlagosan évi több mint 10% növekedés

A vizsgálathoz a változókat 1-től 5-ig átkódoltuk és összesítettük: 1-es érték a 10%-os csökkenést meghaladó, míg az 5-ös érték a 10%-os növekedést meghaladó vállalatokat jellemzi. A vállalatok közel felénél (167) a forgalom növekedett; egyhatodánál (57) a piac forgalma stagnált; végül egynegyedénél (77) a forgalom esett. Évi több mint 10%-os növekedésről 63 vállalat, ezzel szemben több mint 10% forgalom csökkenésről mindössze 18 vállalat számolt be. A vállalatok egyes kategóriák szerinti gyakoriságát az 1. számú ábra szemlélteti.



1. ábra: 2000-2003 között a növekedés alakulása



2. ábra: 2000-2003 között a beruházások alakulása

Tevékenységük diverzifikáltságát tekintve a vállalatok harmada (88) egyetlen egy üzletágban működik. A vállalatok fele (151) már kettő vagy három üzletágban tevékenykedő „diverzifikált” vállalat. „Erősen diverzifikált” vállalatok négy vagy több üzletágban tevékenykednek egyszerre; a minta közel egyötödét (58) teszik ki. Négy vállalatról nem állt adat a rendelkezésünkre.

A beruházások változását (vezérigazgatói kérdőív 14 a) kérdés) megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok hatvan százaléka több beruházást eszközölt, mint korábban. Ez számszerűen azt jelenti, hogy 153 vállalat (50,8%) növelte, illetve 23 vállalat (7,6%) jelentősen megnövelte beruházásait. Ezzel szemben a vállalatok közül 69 csökkentette beruházásait, ráadásul közülük 17 vállalat (5,6%) jelentős mértékben. A beruházások mértéke 50 vállalatnál (16,6%) nem változott. Az Olvasó kedvében járva, a beruházások alakulását 2000 és 2003 között a közelmúltbeli változások mellett ábrázoljuk (2. számú ábra).

Vállalati teljesítmény értékelésekor a stratégiai „eredménymutatók” vizsgálatára helyeztük a hangsúlyt. Álláspontunk szerint a pénzügyi eredményesség önmagában nem elegendő a corporate entrepreneurship vállalatok megkülönböztetésére. Mint az ismeretes, bizonyos befektetések hatásai csak időben később manifesztálódnak, rendszerint hosszabb időbeli eltolódás tapasztalható egy újítás, innováció megvalósítása illetve megtérülése között (Drucker [1985]) továbbá a vállalatoknál alkalmazott értékelési módszerek közötti különbségek szintén torzíthatják az összehasonlíthatóságot.

Ezzel szemben a stratégiai mérőszámok a reálfolyamatok, azaz a vállalati folyamatok eredményességére és a piac által is igazolt hatékonyságára mutatnak rá. Stratégiai eredménymutatókra példa a technológiai élenjárás, a piaci forgalom alakulás, vagy akár új termék bevezetés – mikor a megkérdezett vezetőknek saját vállalatukat kellett az iparági átlaghoz viszonyítani.

A kapott adatok, annak ellenére, hogy lehetővé tesznek egy átfogó összehasonlítást, melyben a vállalati teljesítmény különböző elemei közötti kapcsolat is vizsgálható, igencsak korlátosak. Fontos megjegyeznünk, hogy a válaszok és ezáltal a kódolásuk során nyert információk önértékelésen alapulnak, ami nemcsak megnehezíti az összehasonlítást, de torzítást is eredményezhet.

Mindezek figyelembe vételével a vállalati teljesítmény elemzéséhez a felsővezetőket arra kértük, hogy az iparági átlaghoz viszonyítva értékeljék vállalatuk – több üzletág esetén a kiemelt üzletáguk – teljesítményét a következő szempontok szerint (vezérigazgatói kérdőív 17-es kérdés):

- a) Árbevétel-arányos nyereség
- b) Tőkejövedelmezőség
- c) Piaci részesedés (az árbevétel alapján)
- d) Technológiai színvonal
- e) Menedzsment
- f) Termék/szolgáltatás minőség

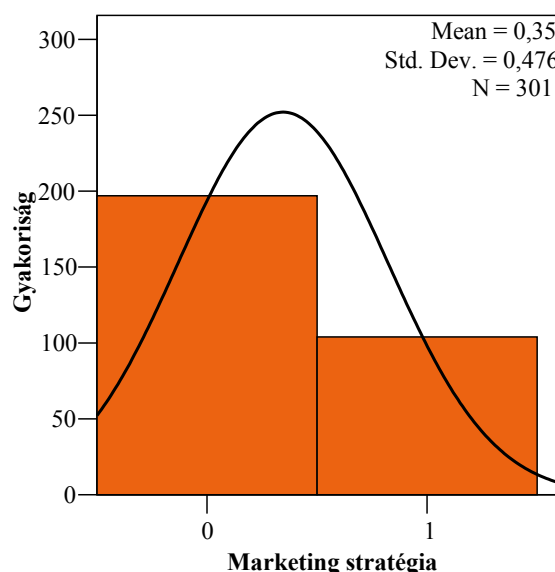
Az értékelés ötfokozatú skálán történt, ahol 1-es érték a mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, a 3-as érték az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, végül az 5-ös érték az iparágban élenjáró színvonalat jelentette. A hiányzó 24 adat miatt összesen 277 vállalat volt besorolható. Három jól értelmezhető csoport rajzolódott ki a teljesítmény mutatók mentén, melyek a következők:

- Vezetők (98 vállalat): élenjáró teljesítményű vállalatok; mindegyik teljesítménymutató tekintetében az iparági átlag fölé helyezték magukat.
- Követők (120 vállalat): átlag körüli teljesítményű vállalatok.
- Lemaradók (59 vállalat): önmagukat gyengébb teljesítményűnek jellemző vállalatok.

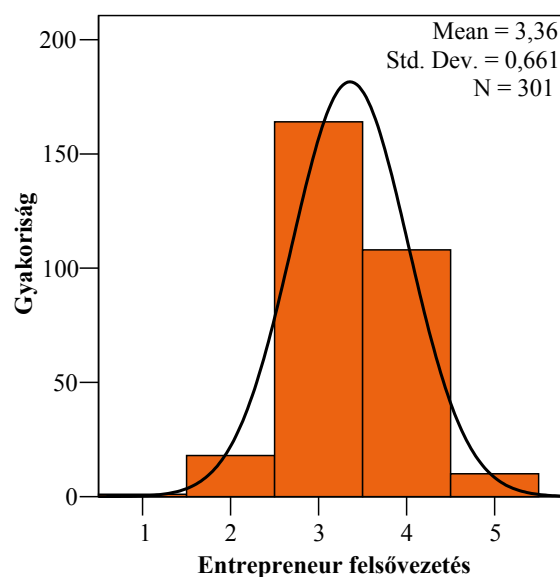
2.3. A vállalati filozófia változói

A marketing stratégia változó kialakításakor éltünk azzal az előfeltevéssel, hogy a vállalatok jellemzően kétféle, „push” vagy „pull” típusú marketing stratégia követése közül választanak. Pull típusúnak akkor nevezhetjük egy vállalat marketing stratégiáját, amennyiben a vállalat a hangsúlyt a piaci igények előzetes feltérképezésére és elemzésére helyezi; termékeit valamint szolgáltatásait ennek megfelelően alakítja ki. A piaci kereslet sokszínűségét kihasználva az egyéni igények kiszolgálására specializálódva termékének helyettesíthetőségét növeli, melynek révén versenyelőnyt képes realizálni. Ezzel szemben a gyártási technológiára, volumenre, és hatékonyságra koncentráló vállalat Push típusú. A marketing stratégia célja ezeknél a vállalatoknál elsősorban a piaci kereslethez való alkalmazkodás támogatása.

A Porter-féle versenysztratégia tipizálás szerint a Push típusú vállalatok elsősorban költségdiktáló stratégiát folytatnak: jó minőségű de viszonylag olcsó termékeket gyártanak és értékesítenek nagy volumenben az általános piaci igények szerint (Porter [1993]). A kereskedelmi kérdőív 10-es kérdése alapján kialakított változó mind a 301 vállalat esetén értelmezhető. A vállalatok kétharmada (65,4%-a) a Push típusú marketing stratégiát követ, a fennmaradó egyharmada (34,6%) pedig Pull típusút, melyet a 3. számú ábra is híven tükröz.



3. ábra: Push és Pull marketingstratégia gyakorisága a mintában



4. ábra: Felsővezetés vállalkozói hajlama

Tanulmányunk készítésekor úgy véltük, a felsővezetést is tanulmányoznunk kell, ha képesek akarunk lenni annak magyarázatára, hogy hasonló környezeti feltételek mellett egyes vállalatok miért hajlamosabbak vállalkozni, míg mások nem. Új lehetőségek, alkalmazási területek felfedezésének illetve kialakításának sikerességét – mint arra már korábbi megfigyelések is rámutattak (Izd. Nyström 1983) – leginkább a rugalmas szervezeti struktúra, a kreatív problémamegoldó képesség, és a szemléletek sokszínűsége segíti elő.

A vállalatvezetők az m10 kérdés⁴ (d), e), j) és k) elemei) kapcsán saját vállalatuk menedzsmentjét értékelték 5 fokozatú skálán (ahol az 1-es érték az egyáltalán nem rendelkezik, a 3-as érték a közepes mértékben, míg az 5-ös érték teljes mértékben). Elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy megítélésük szerint milyen mértékben rendelkeznek a következő tulajdonságokkal, képességekkel:

- d) fejlett problémamegoldó képesség
- e) ötletek képviselésének képessége
- j) gyakorlatorientáltság
- k) kockázatvállalási hajlandóság

A vizsgálathoz mind a négy vezetői választ átlagoltuk, majd ezek főátlagának kerekített értéke adta meg mennyire jellemző az egyes vállalatokra az entrepreneur típusú felsővezetés. A kialakított változó értékeinek mintabeli gyakoriságát a 4-es ábra mutatja be. A vállalatok 54,5%-a közepes mértékben, 35,9%-a pedig már jelentős mértékben vállalkozó beállítottságúnak ítélte meg saját felsővezetését. Egybehangzóan 10 vállalat felsővezetői értékelték magukat vállalkozó beállítottságúnak. Egyetlen egy vállalat felsővezetői vallották magukat egyáltalán nem vállalkozó döntéshozatalt követőknek. A vállalatok közül 18-nél a felsővezetés entrepreneur beállítottsága csekély.

A felsővezetés önértékelése során hasonló problémával kerültünk szembe, mint a vállalat teljesítmény-klasztereinek megalkotásakor, az iparági benchmarking alapján. Nevezetesen a felsővezetők hajlamosak magasra értékelni saját és vállalatuk teljesítményét. Ennek oka nem deríthető ki a kvantitatív elemzések során, szükséges kvalitatív kutatási technikák – mélyinterjúk, kerekasztal beszélgetések... – alkalmazása is. A versenyképesség kutatás keretében a kvalitatív felmérés folyamatban van.

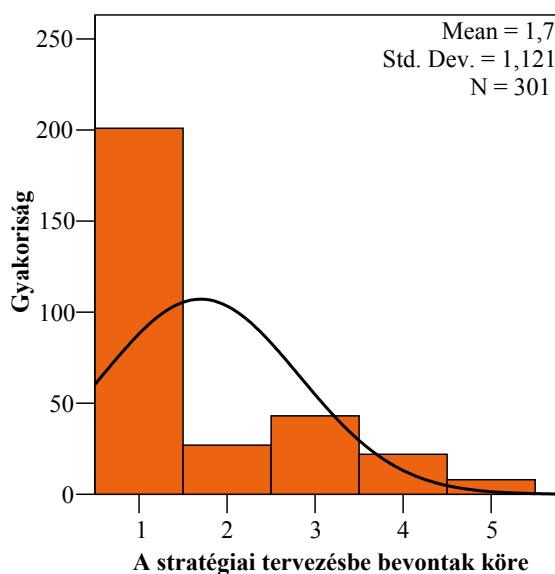
Piaci koncentrációjukat tekintve a vállalatok egyharmadánál (99) a teljes piaci forgalom 75%-át legfeljebb 4 vállalat realizálja. Mérsékelt koncentrált piacról, ahol a piac teljes forgalmának háromnegyedét legalább 5, de legfeljebb 10 vállalat együttesen realizálja, 84 vállalat számolt be. Megosztott piacon, 10-nél több versenytárral, már csupán 50 vállalat (16,6%) tevékenykedik.

⁴ Mind a négy kérdőívben szerepelt ez a kérdés, így 1204 vezető válaszával dolgozhattunk

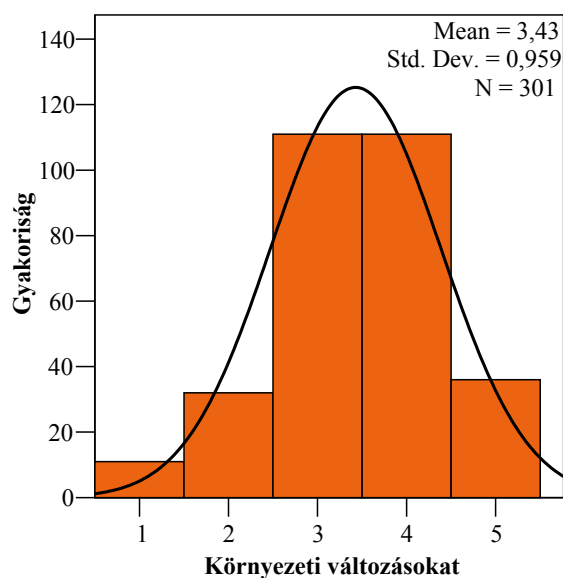
2.4. A stratégiai jövőformálás változói

A stratégiai kialakításába bevontak köre változó kialakításakor figyelembe kellett vennünk, hogy a vezérigazgatói kérdőív ide vonatkozó kérdése, csupán azokra a felsővezetőkre vonatkozott, akik korábbi kérdés megválaszolása során formalizáltak értékelték stratégiaalkotásukat. Mi azonban korábbi eredményeink alapján (Szabó [2005]) arra az álláspontra helyezkedtünk kutatásunk során, hogy valamilyen formában minden vállalat rendelkezik stratégiával, még akkor is ha a stratégia csupán a felsővezető által megfogalmazott jövőképben manifesztálódik. Így a formalizált stratégiai tervezést nem folytatóknál a vezérigazgatói ív 36-os kérdés vettük figyelembe a változó kialakításakor. Utóbbiak esetében azonban úgy tekintettük, hogy a felsővezetők egyszemélyben határozzák meg a vállalat vízióját, jövőképét.

Az így kialakult változó mind a 301 vállalat esetén értelmezhető lett. Amint az a mellékletből és az 5-ös ábrából is leolvasható; a vállalatok kétharmada (201) esetén a felsővezetés nem von be más vezetői szintet a stratégiai kialakításába, míg negyedük (70) szakapparátuson túl még a középvezetőire is számít. Minden vezetői szint mindössze a vállalatok tizedénél érintett a stratégia kialakításában. A dolgozóit csak 8 vállalat (2,7%) vonja be stratégiaalkotási folyamatába.



5. ábra: Stratégiaalkotásba bevontak köre



6. ábra: Környezeti változásokhoz fűződő viszony

A környezeti bizonytalanság csökkentése érdekében a vállalatvezetők többé-kevésbé törekszenek arra, hogy feltérképezzék, esetleg befolyásolják a környezetükben végbemenő folyamatokat és tendenciákat. Tekintet nélkül arra, hogy tudatos-e vagy sem, a vállalatok saját hosszú távú fejlődésüket határozzák meg azzal a döntésükkel, hogy milyen alapvető változásokat hagynak figyelmen kívül, karolnak fel, vagy éppen kezdeményeznek (Nyström [1983]).

Feltevésünk szerint a vállalatok szoros kölcsönhatásban állnak környezetükkel, stratégiájukkal azonban nemcsak alakíthatják, de valamilyen mértékben vagy formában alkalmazkodnak is környezetükhöz. Kiindulópontunk szerint a vállalkozó típusú vállalatok jól, illetve jobban alkalmazkodnak bonyolult és változó feltételekhez is, sőt képesek a változásokat kezdeményezni is. A vezetőket arra kértük tehát (4-es kérdés a vezér kérdőívben), hogy értékeljék hogy vállalatuk milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban.

Három vállalat esetében egyéni visszakereséssel pótoltuk a hiányzó értékeket. Ezt követően a változókat 1-től 5-ig átkódoltuk, annak alapján, hogy a kérdéses vállalatnak mennyire sikerült időben előre jeleznie és felkészülnie a környezeti változásokra. Ennek értelmében az 1-es érték a környezeti változásokat késve felismerőket jelenti, míg a változások tudatos befolyásolását az 5-ös érték jellemzi. A környezeti változásokat 11 vállalat (3,7%) nem volt képes időben felismerni; 32 vállalat (10,6%) ugyan felismerte, de nem találta meg az alkalmazkodás megfelelő módját; 222 vállalat idejében felismerte. Az idejében felismerők (összesen 222 vállalat) fele-fele arányban (36,9%-ban) vagy utólag reagált vagy még idejében reagált a környezeti változásokra. A környezeti változásokat 36 vállalat (12%) nemcsak előre jelezte, de képes volt befolyásolni is. A környezeti változásokhoz fűződő viszony hisztogramjára jól illeszthető normál eloszlású görbe, amint az a 6. számú ábrán szemléletesen is mutatkozik.

A tervezési időtáv és rugalmasság szintén a környezeti feltételekre vezethetők vissza. Statikus, viszonylag lassan változó környezetben működő vállalatok hosszabb távra részletesebb, átfogóbb terveket készíthetnek. A terveik felülvizsgálata a kiszámíthatóbb környezetnek köszönhetően ritkábban, csak nagyobb időközönként szükséges. Ezzel szemben a dinamikus környezetben működő vállalatoknak meg kell birkóznuk a piac változékonyságával: a változások gyorsan és gyakran előre nehezen megjósolható módon következnek be. Ebből fakadóan termékeik életciklusa is rendszerint rövid (Barringer és Bluedorn [1999]).

Az entrepreneur vállalatokra alapvetően jellemző két magatartás – lehetőség- és előny-keresés – leginkább dinamikus környezetben kamatoztatható, hiszen az entrepreneur vállalatok definíció szerint képesek felkarolni a környezeti változásokban rejlő lehetőségeket. Dinamikus környezetben pedig egyrészt a rövid (kisebb, mint öt év) azaz inkrementális jellegű tervek, másrészt azok rendszeres felülvizsgálata elengedhetetlen a vállalat rugalmasságának biztosításához, hiszen nagy valószínűséggel a terv egyes részei még megvalósításuk előtt elavulttá válnak.

A vállalatok tervezési gyakorlatának vizsgálatához több kérdés is szolgáltatott adatot, az elemzésünk során mi a pénzügyi igazgatóknak szóló kérdőív 9-es kérdésével – azaz milyen terveket készítenek a vállalatnál, milyen időtávra és milyen gyakorisággal vizsgálják őket felül – használtuk fel, mivel ezt a kérdést elemelve kapjuk a legszínesebb képet. A 15 tervtípus közül csak a stratégiai tervezéssel kapcsolatos adatokat használjuk jelen tanulmányunkban a vállalkozási hajlam kapcsán.

A kérdés b) oszlopának felhasználásával új változót állítottunk elő: a stratégiai tervezés időhorizontját, mely elemzésekor a következő eredményeket kaptuk: a vállalatok 52%-a (157 db) egyáltalán nem készít stratégiai tervet. Legfeljebb egy évre 19 (6,3%) vállalat; 1-3 évre 42 vállalat (14%); 3-5 évre 68 vállalat (22,6%) készít. Több, mint 5 évre a vállalatok csupán 5%-a (15 db) tervez előre.

A „stratégiai tervezés” gondolatmenetét tovább szöve megvizsgáltuk azt is (P9 c) oszlop), hogy a vállalatok milyen gyakran vizsgálják felül terveiket. Stratégiai tervet 185 vállalat (a minta 61,5%) nem vizsgál felül. Összehasonlítva a „stratégia tervezés időhorizontja” kérdésre kapott válaszokkal arra következtethetünk, hogy annak a 157 vállalatnak, aki egyáltalán nem készít stratégiai tervet, nincs mit felülvizsgálniuk.

Korábbi kutatásaink alapján a stratégiai tervet készítő vállalatok közül mindegyik felülvizsgálja stratégiáját, azonban számos esetben nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága (Szabó [2005] p. 27). Jelen vizsgálatok alapján, a 144 stratégiai tervet készítő vállalat többsége, összesen 73 vállalat, azonban legalább évente; 28 vállalat 1-3 évente; 13 vállalat 3-5 évente; 5 évnél ritkábban pedig 2 db vállalat vizsgálja felül stratégiai tervét.

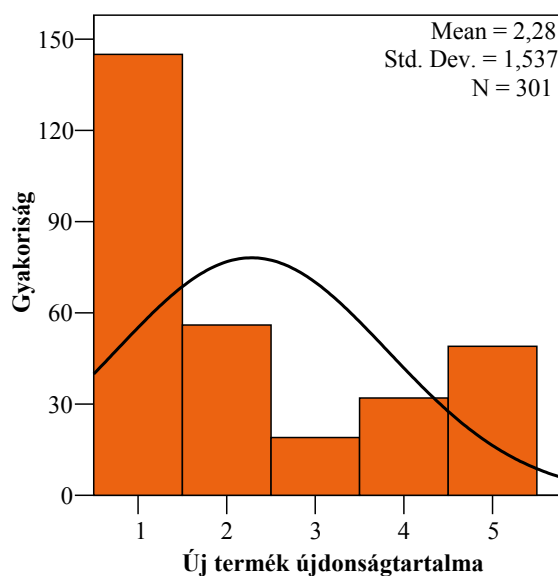
2.5. A megkülönböztető versenystratégia változói

Termékeik differenciáltsága (a vezér kérdőív 14-es kérdését felhasználva) - 9 vállalatnál csökkent, azaz versenytársai termékével homogénebb lett. Termékének differenciáltságán 68 vállalat (22,6%) nem változtatott. A vállalatok jelentős része, közel háromnegyede törekedett egyre differenciáltabb terméket előállítani: közülük 188 vállalat növelte, 31 vállalat pedig jelentősen növelte termékeinek versenytársaktól való különbözőségét. A hiányzó (5 azaz 1,7%) vállalatokra a továbbiakban úgy tekintettünk, mint akiknek változatlan differenciáltságúak termékeik

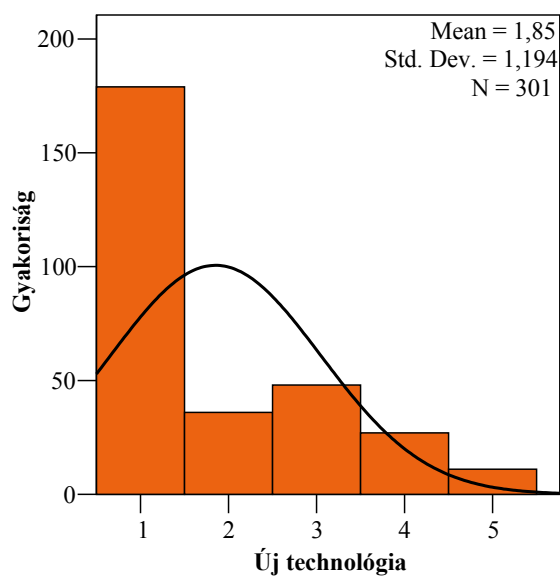
A termékszerkezet (a termelési kérdőív 22-es kérdésének b) és c) válaszelemét felhasználva) bővítése 65 vállalatnál (21,6) egyáltalán nem, 22 vállalatnál (7,3%) pedig csekély mértékben szerepel stratégiai célkitűzései között. A vállalatok csak nem a fele (141 vállalat) közepes jelentőségű, közel egyötöde (57) fontos, míg a fennmaradó 16 vállalat (5,3%) pedig döntő fontosságú célnak jelölte meg a termékszerkezete bővítését.

A technológiai innováció alárendelte szerepe ellenére – hiszen a versenystratégia megvalósítása, a célpiac meghódítása az elsődleges kihívás, a tudományos eredmények felmutatása helyett – a technológiai élenjárás valamint a vállalat termékeinek újdonság tartalma mégis az entrepreneur vállalatok egyik megkülönböztető képessége. Mint arra már korábban utaltunk az entrepreneur vállalatokat elsősorban innovációs-, kezdeményező és újdonságkereső képességük különbözteti meg hagyományosan gondolkodó versenytársaiktól. Kezdeményező vállalati gondolkodás viszont bizonyos fokú műszaki élenjárás meglétét feltételezi.

Kíváncsiak lettünk tehát, hogy a magyarországi vállalatok számára mennyire fontos az élenjárás akár termékük, akár alkalmazott technológiájuk terén; illetve megkülönböztethetünk-e entrepreneur vállalatokat innovációs törekvéseik alapján. Vizsgálatunkhoz a termelési igazgatók világviszonylatban, Magyarországon, vagy csupán a vállalat számára új termék és új innováció bevezetésére vonatkozó válaszaira alapoztuk. A válaszokat azonban az elemzéshez át kellett kódolnunk, a következők szerint; 1-es egyáltalán nem vezetett be új terméket (technológiát), 2-es kizárólag a vállalatnak számára volt új, 3-as leginkább csak a vállalatnak új, 4-es magyar viszonylatban új, és végül 5-ös világviszonylatban is van új termék (technológia). A kategóriák mintabeli gyakoriságát a 7-es, illetve a 8-as ábrák vizualizálják.



7. ábra: Új termékek újdonságtartalma



8. ábra: Alkalmazott új technológiák típusa

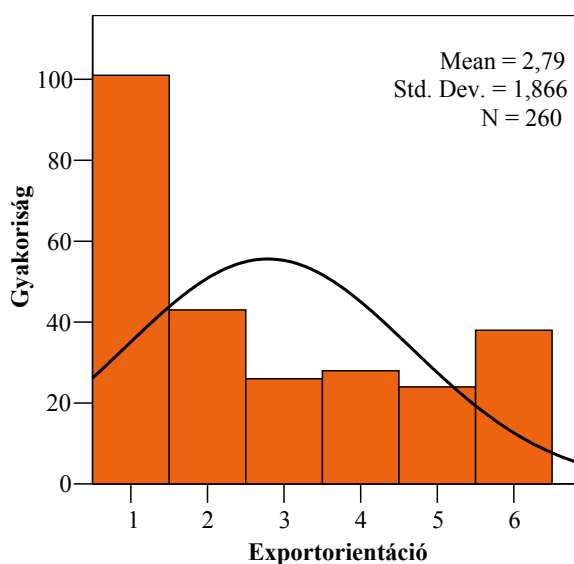
Új változónk vizsgálata során azt találtuk, hogy a 301 vállalatot magába foglaló mintából 145 vállalat, azaz a vállalatok közel fele (48,2%) egyáltalán nem vezetett be új terméket 2001-2003 évek során. Az új terméket bevezető vállalatok közül a többség, 75 vállalat „adaptációs” termékfejlesztésbe investált, azaz a helyi piacon már ismert és kipróbált terméket vett fel kínálatába, figyelembe véve a meglévő gyártási adottságokhoz illeszkedését. Az „adaptáció” gyakorisága (a vállalatok egy-negyede) talán azzal magyarázható, hogy a vállalat mentesül a tőkeigényes fejlesztés terheitől és kockázatától. Összesen 81 vállalat kínálata gazdagodott újdonságnak számító új terméket: Világviszonylatban újat 49 vállalat (16,3%), Magyarországon újat 32 vállalat (10,6%) vezetett be.

Új technológia bevezetésének vizsgálatával hasonló eredményekre jutottunk: a 179 vállalat (60%) egyáltalán nem vezetett be új technológiát; további 12%-a pedig apróbb változtatásokkal javította fel alkalmazott technológiáját. Meglévő technológiájának jelentős továbbfejlesztésébe 48 vállalat (16%); Magyarországon is újnak számító technológiába 27 vállalat (9%); végül világviszonylatban is új technológiába pedig 11 vállalat (3,7%) fektetett be 2001-2003 évek során.

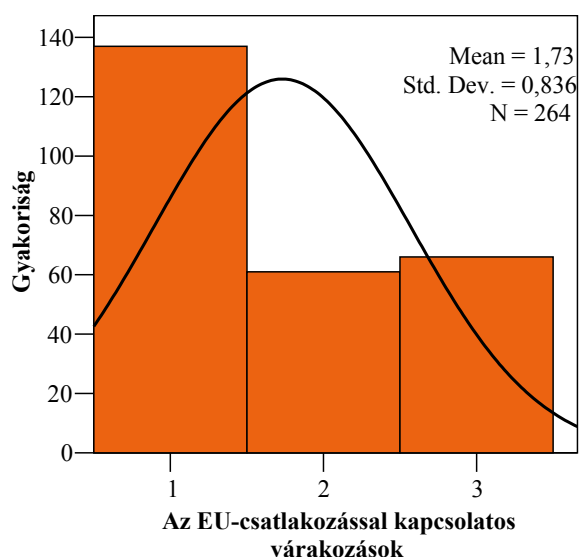
2.6. A kontextus változói

A tulajdonosok típusa szerint 86 vállalat (28,6%) többségi állami, 141 vállalat (46,8%) többségi belföldi (nem állami), és 58 vállalat (19,3%) többségi külföldi tulajdonban van. A vállalatok közül 16 nem adott értékelhető választ. Az eloszlás jól megfelel az 50 fő feletti vállalatok eloszlásának a populációban.

Fő tevékenységeiket tekintve a 26 vállalat mezőgazdaságba; 23 a kitermelő iparba és energiaszolgáltatásba; 30 az élelmiszeriparba; 40 a könnyűiparba; 27 a vegyiparba; 26 a gépiparba; 31 egyéb feldolgozóiparba; 17 az építőiparba; 29 a kereskedelembe; végül 52 a szolgáltató iparba tartozik. Az ágazati mintaösszetétel egyben a minta reprezentativitásának vizsgálatára is szolgált, mellyel a következő fejezetben foglalkozunk részletesen.



9. ábra: Exportorientáció



10. ábra: Vállalatok EU-s csatlakozással kapcsolatos várakozásaik

A 9-es ábrát tanulmányozva, meglepő – a magas önértékelések (iparági benchmarking) fényében – de a vállalatok egyharmada (101) egyáltalán nem folytat, egyhatedük (43) pedig csak csekély mértékben folytat exporttevékenységet. A többi, exporttevékenységet már folytató vállalatok közül 26-nál az export mértéke még alacsony, 28-nál közepes, 24-nél pedig már jelentős. Összesen 38 vállalatnál domináns, azaz meghatározó az exportorientáció.

A mintafelvétel különleges körülményét Európai Unió csatlakozásunk jelentette. Az ország uniós csatlakozásának megítélésekor 137 vállalat (45,5%) optimista álláspontra helyezkedett új lehetőségeket remélve. A vállalatok egyötöde (61) semleges maradt, azaz úgy ítélte meg, hogy az EU-csatlakozással nem várható különösebb változás. A válaszadók közül 66 pesszimistán tekintett a csatlakozásra és inkább nehézségekre számított. A kérdésre 37 vállalat válasza hiányzott.

3. Entrepreneur vállalatok azonosítása és mintajellemzők

3.1. Versenyben a világgal 2004-2006

Hipotéziseink teszteléséhez a „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás⁵ keretében megvalósult 301 magyarországi vállalatot és 1204 felsővezetői⁶ véleményt tartalmazó adatbázis szolgált mintaként. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 301 esetet tartalmazó adatbázis jött létre. A cégek kiválasztásánál a létszám és a területi reprezentativitás játszott szerepet.

A felmérés során olyan Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozásokat kérdeztek le, melyek több mint a fele a feldolgozóiparban működik. A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraiba tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak.

A felmért vállalati kör méretkategóriák szerint közép- és nagyvállalatokra tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve, a közösségi és a külföldi tulajdonú cégek felül-, míg a hazai magántulajdonúak alulreprezentáltak. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei viszont magasabb arányban szerepelnek a mintában, mint a populációban.⁷

Az alapvető mintajellemzők ismeretében haladunk tovább a kutatásban. A továbbiakban az Entrepreneur vállalatok azonosítása következik. Ehhez fontos előre tisztázni, hogy a vállalati vállalkozásra, mint magatartásformára tekintünk, melynek központi eleme az újító tevékenység. Az újító tevékenység célja nem elsősorban technológiai, hanem piacképes versenyelőny teremtése. Ennek megfelelően egy olyan folyamat, melyben a műszaki-technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi tevékenységek egyaránt jelen vannak, és azok egymással kölcsönhatásban, integráltan határozzák meg ötletek megvalósításának mikéntjét.

⁵ A kutatás részletes bemutatásával kapcsolatban lásd Chikán és Czákó [2005] tanulmányát, illetve a kutatás hivatalos honlapját: http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html

⁶ Külön kérdőívet töltöttek ki a vállalatok vezér-, pénzügyi, kereskedelmi és termelési igazgatói.

⁷ A minta reprezentativitásának részletes vizsgálatát lásd Lesi [2005], mely a felmérés mintájának alapjellemzőit mutatja be. Összeveti a felmért vállalatok méret, tulajdonosi szerkezet, iparág és régiók szerinti megoszlását a sokaságra vonatkozó hivatalos statisztikákkal.

3.2. Klaszterképzés

Az Entrepreneur vállalatok mintabeli azonosításához kétlépcsős klaszterelemzést alkalmaztunk, melynek előnye a klasszikusnak számító hierarchikus és nem hierarchikus klaszterképzési eljárásokkal szemben, hogy a kiválasztott Schwarz bayes-i kritériuma (BIC) alapján a klaszterek ideális számát is előírányozza. A klaszterképzéshez az SPSS programcsomag 12.0-ás verzióját használtuk fel.

A klaszterképzéshez a folytonos változókat a termelési igazgatókhoz intézett kérdőív 26-os kérdése szolgáltatta, mely különböző állítások helytállóságára kérdezett rá. Az értékeléshez 5-ös Likert skála volt megadva, a skálához a következő jelentéstartam volt társítva: 1-es semennyire sem igaz az állítás, 5-ös teljes mértékben igaz az állítás. A kérdőívben szereplő állítások:

- a) Vállalatunknál rendszeres az új termékek bevezetése
- b) Az innováció kiemelt fontosságú
- c) A dolgozók számára egyértelműen megfogalmazott az innováció szerepe a vállalat stratégiájában.
- d) Kifejezetten a magas kockázatú projekteket részesítjük előnyben.
- e) A vállalat első számú vezetőjének döntő szerepe van az innovációs stratégia kialakításában.
- f) A felsővezetés a kudarcot képes tolerálni.
- g) Az innovációban résztvevő osztályok közötti kommunikáció intenzív.
- h) Máról-holnapra élünk, nincs időnk innovációra.
- i) Az innovációban erőteljesen érvényesül a marketing szemlélet.

A vizsgált 301 vállalat közül 41 (13,6%) nem válaszolt a kérdésre (illetve nem volt értékelhető válasz), így a hipotézisek tesztelésére 260 (86,4%) vállalatot tartalmazó adatbázissal dolgoztunk tovább, mivel a hiányzó adatokat nem állt módunkban pótolni a kérdőív más kérdéseiből, illetve más egyéb forrásból. Továbbá a hiányzó érték elemzésből (missing value analysis – MVA) az is kiderült, hogy ebben az esetben az átlaggal való helyettesítés nem kívánt torzulásokat okozna, így ezt a lehetőséget is elvetettük.

A klaszterképző eljárással három, egymástól jól elkülönülő, és közgazdaságilag is értelmes, értelmezhető klasztert kaptunk, melyeket a következőképpen azonosítottunk; Entrepreneur, Konzervatíván Offenzív és Defenzíven Konzervatív. Az elnevezések során az egyes változókhoz tartozó klaszterközepek és konfidencia intervallumok közgazdasági mondanivalóját használtuk fel. A csoportok megoszlását a 2-es táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Azonosított klaszterek

Klaszterek	N	%
Entrepreneur	95	36,5%
Konzervatíván Offenzív	71	27,3%
Defenzíven Konzervatív	94	36,2%
Klaszterek összesen	260	100%
Hiányzó	41	
Összesen	301	

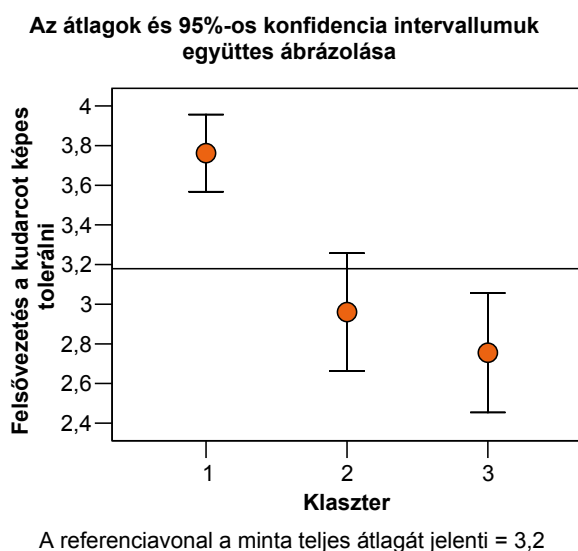
Az első klaszter 95 vállalatot tartalmaz, mely a minta csaknem egyharmadát (36,5%) teszi ki. A csoportot „Entrepreneur”-nek neveztük el, mivel a klasztert alkotó vállalatok vállalkozási elköteleződésük tekintetében magasan megelőzik a másik két csoportot. Náluk figyelhető meg a legmagasabb, 3,45 érték feletti átlagok (természetesen leszámítva a vállalkozói elköteleződéssel ellentétes h) állítást). Az Entrepreneur klaszteren belül a felsővezetők szerepe igen markánsan elismert (átlag 4,51 – szórás 0,666), ugyanakkor ezeknél a vállalatoknál egyáltalán nem jellemző, hogy az innovációra ne lenne idejük (átlag 1,26 – szórás 0,488).

A magas kockázatú projektekre fókuszálás az Entrepreneur vállalatokra nem kifejezetten jellemző, de még mindig erőteljesebb, mint a másik két klaszterben (2,31 szemben a 1,80 és 1,10 átlagokkal). A viszonylag alacsony érték talán azzal magyarázható, hogy az Entrepreneur vállalatok „óvatosan merészek”: egyszerre több projekten is dolgoznak, így a portfóliójuk összkockázatát csökkentik, valamint ötleteik megvalósítása során csak óvatosan, kis lépésekben – új információ birtokában, folyamatosan tanulva – haladnak előre. Mivel elköteleződésük kisebb, így kisebb a veszteségük is, ha valamely ötlet még sem váltja be a hozzá fűzött reményeket.

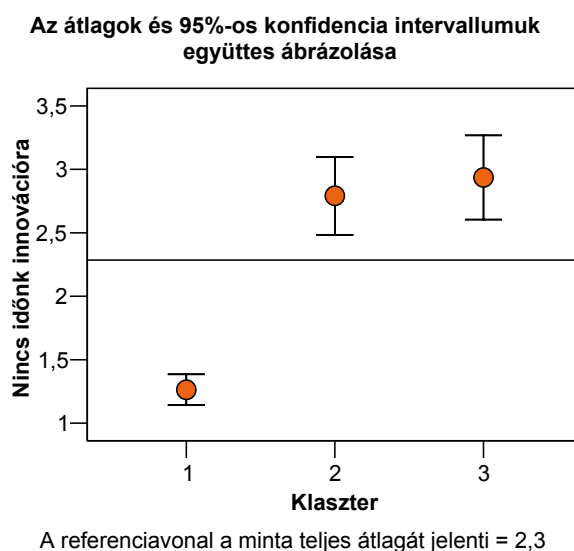
A második, 71 vállalat által alkotott csoportot (27,3%) „Konzervatíván Offenzív”-nak neveztük el. A csoport tagjainál szintén megfigyelhető az újításra törekvés, azonban alapvetően konzervatív értékrend mentén. Ezt alá is támasztja a viszonylag magas marketing szemlélet (átlag 3,44). Fontos megjegyezni, hogy ezek a vállalatok több tényező tekintetében is hasonlóságot mutatnak az előző klaszterrel, azonban az átlag értékeik alacsonyabbak (3,07-3,85), illetve jelentősen más a felsővezetés és az innováció megítélése. Az alacsonyabb átlag értékek arra engednek következtetni, hogy a Konzervatíván Offenzív vállalatok számára új termékek bevezetése, az innováció vagy a marketing szerepe jellemzően kevésbé hangsúlyos, mint Entrepreneur versenytársaiknál.

A „Konzervatíván Offenzív” klaszter kudarcral szemben tanúsított toleranciája neutrális hozzáállásra utal. Ennek kapcsán feltételezhető, hogy a hibákból tanulás a vállalati kultúrának kevésbé szerves része, mint azt az előző „Entrepreneur” klaszter esetén tapasztaltuk. A Konzervatíván Offenzív klaszternél – az előzőekben részletesen tárgyalt klaszterrel ellentétben – továbbá az is gyakran előfordul, hogy innovációra „nincs idő”, mely tulajdonsággal a harmadik, „Defenzíven Konzervatív” klaszterrel mutatnak hasonlóságot (átlag értékek 2,79 és 2,94).

A harmadik klasztert 94 vállalat (36,2%) alkotja, őket „Defenzíven Konzervatív” vállalatoknak neveztük el tekintve azt, hogy a vállalatok e csoportjának legfőbb jellemzője a követő, illetve lemaradó, továbbá alkalmazkodó vállalat filozófia. Ráadásul a Defenzíven Konzervatív vállalatoknak rendszerint nincs idejük innovációra (átlag 1,26), s talán ezért sem jut kiemelkedő szerep a marketing szemléletnek (átlag 1,91), illetve az új termék bevezetésének (átlag 1,61). Az ide tartozó vállalatok a magas kockázatú projekteket sem részesítik előnyben (átlag értékek 1,10 valamint a szórás is meglehetősen kicsi 0,296). A klaszterelemzés érdekessége, hogy mindhárom csoportnál jól felismerhető az erős felsővezetői befolyás, még a defenzív vállalatok esetében az átlag (3,00) nem erre utal, bár hozzátennénk, hogy a csoport e tekintetben nem egységes, hiszen a szórás (1,48) itt az egyik legnagyobb.



11. ábra: Felsővezetés a kudarcot képes tolerálni



12. ábra: Nincs időnk innovációra

A klaszterképzés rávilágít arra, hogy a Konzervatív vállalatok (az Offenzív és a Defenzív klaszterek együttesen) „felsővezetés kudarc toleranciájában” illetve a „nincs időnk innovációra” különböznek leginkább az Entrepreneur klasztertől. A kudarc toleranciára adott válaszok csoport átlagai előbbiek esetén: 2,96-2,76 szemben az entrepreneur vállalatok 3,76-os átlagával. Az innovációra nincs időnk kérdésre utóbbiak, azaz az Entrepreneur vállalatok 1,26 átlagú válaszai élesen elválnak a Konzervatív vállalatok 2,76-2,94 átlagától. A Konzervatív vállalatok elkülönülését Entrepreneur versenytársaiktól az 11-es és a 12-es számú ábrák illusztrálják, az átlagok és a 95%-os konfidencia-intervallumok együttes szerepeltetésével.

4. Eredmények

A vizsgált problémához igazodó, általunk választott hipotézistesztelési módszer a Pearson-féle korreláció-elemzés, és annak értelmezése a közgazdasági tartalom függvényében. A korreláció-elemzés alkalmas módszer két változó közötti kapcsolat esetleges létének és erősségének kimutatására. Az olvasó kedvében járva a korreláció-elemzések eredményeit bemutató táblázatokat (3-8-ig) egységes szerkezetbe foglaltuk.

A **.-val jelölt korreláció értékek közepesen erős szignifikáns kapcsolatot jeleznek, míg a *.-val jelölt értékek ennél valamivel gyengébbet, de még mindig szignifikáns. Minél nagyobb abszolút értékben a korreláció nagysága (legfeljebb 1), annál erősebb kapcsolatra utal. Amennyiben a korreláció értéke negatív, azt mutatja, hogy ellentétes a kapcsolat, de nem azt, hogy nincs összefüggés a két változó között. Tanulmányunkban azok a hipotézisek kerültek elfogadásra, melyek esetén pozitív szignifikáns kapcsolat van (táblázatbeli jelölése: ✓). Azon hipotézis esetén, ahol negatív szignifikáns kapcsolatot találtunk, ott a hipotézisben foglaltak ellenkezője került elfogadásra (táblázatbeli jelölése: ✗✓). A többi hipotézis, melyek esetén nem találtunk legalább 95%-os bizonyossággal kapcsolatot, elvetésre kerültek (táblázatbeli jelölése: ✗).

3. táblázat: H1 – Entrepreneur vállalatok nagyobbak

	Összesített méret	Alkalmazottak száma	Eszközérték	Árbevétel
Korreláció	0,271(**)	0,157(*)	0,235(**)	0,260(**)
Szignifikancia szint	0,000	0,012	0,000	0,000
Elemszám	260	258	239	245
Eredmény	✓	✓	✓	✓

* A korreláció 0.05 szinten szignifikáns ** A korreláció 0.01 szinten szignifikáns

A korrelációs-elemzés alapján a H1-es, méretkategória hipotézisnek mindegyik elemét elfogadjuk. Tehát összesített méret, alkalmazottak száma, eszközérték és árbevétel szerint kimondhatjuk, hogy az Entrepreneur vállalatok gyakrabban fordulnak elő a nagyobb méretkategóriákban, mint hagyományos versenytársaik. Az eredmények arra utalnak, hogy a nagyvállalatoknak erőforrásaik optimális felhasználásához illetve versenyképességük fenntartása érdekében elengedhetetlen újabb és újabb kompetenciák és tudás elsajátítása, mely további előnyök forrásává válik.

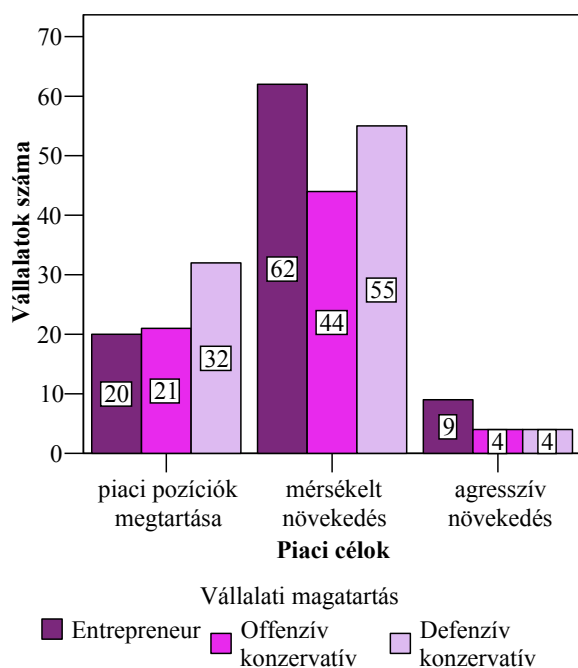
A kapott eredmények értelmében, a nagyobb vállalatoknak nem csak lehetőségük van kihasználni a Corporate Entrepreneurship adta előnyöket, de élnek is ezzel a lehetőséggel. S mivel ezek a vállalatok folyamatosan „kísérleteznek”, egyszerre több vállalkozásba is belefognak, így valószínűsíthető, hogy idővel néhány közülük üzleti egységgé is kinövi magát. Vajon ez az endogén növekedési stratégia tudatosan is megjelenik a vállalat célkitűzései között?

4. táblázat: H2 – Célkitűzés: növekedési stratégia

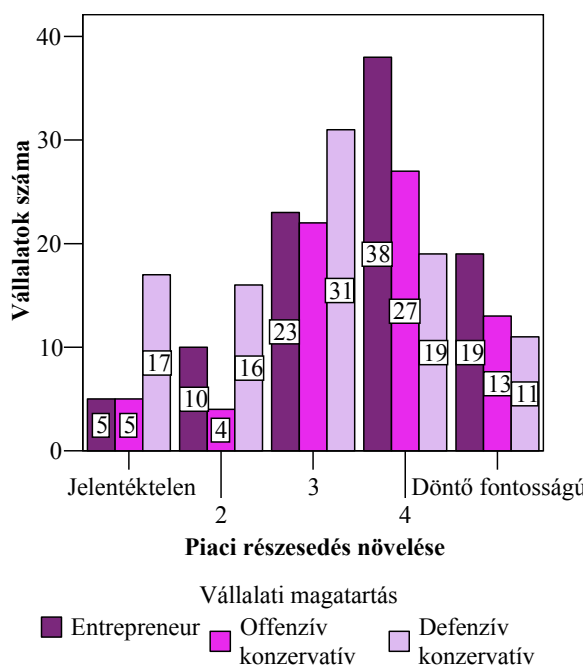
	„Éhes” piaci célok	Piaci részesedés növelése	Közel- múltbeli növekedés	Tevékenység diverzifi- káltsága	Növelni a piacok számát	Beruhá- zások	Iparági vezetők
Korreláció	0,143(*)	0,246(**)	0,109	- 0,080	0,227(**)	0,208(**)	0,278(**)
Szignifi- kancia szint	0,023	0,000	0,079	0,203	0,000	0,001	0,000
Elemsszám	251	260	260	257	256	257	244
Eredmény	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓

* A korreláció 0.05 szinten szignifikáns ** A korreláció 0.01 szinten szignifikáns

A kérdésre válaszolva, a 4. számú táblázatban foglalt eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy tudatos célkitűzés a piaci részesedés növelése az Entrepreneur vállalatok esetén (mely a termék és technológiai fejlesztésekben is megmutatkozik). Sokkal erőteljesebb a növekedés tudatossága, mint a konzervatív vállalatoknál, ám ez nem feltétlenül jelent agresszív növekedési terveket. A mérsékelt növekedési elvárások a jellemzőbbek. Ez összhangban áll azzal a feltevésünkkel, hogy az Entrepreneur vállalatok óvatosan merészek, azaz fokozatosan tesztelik egy-egy vállalkozásuk életképességét. A két változó kapcsolatának összevetéséhez a klaszterekkel az egymás mellé szerkesztett 13-as és 14-es ábrák szolgálnak vizuális segítségül.



13. ábra: „Éhes” piaci célok az egyes klaszterekben



14. ábra: Piaci részesedés növelésének fontossága a termék és technológiai fejlesztésekben

A piaci részesedésén túl a piacaik számának növelése, és ezzel összhangban beruházások eszközlése is fontos célkitűzés. Mindezt megtehetik, hiszen iparági vezetők. Sőt meg is kell tenniük, ha iparági vezetők akarnak maradni!

Érdekes volt szembesülnünk azzal, hogy Entrepreneur vállalataink közelmúltbeli növekedése nem volt szignifikánsan jobb, mint a hagyományos versenytársaiké. Ennek feltehetően az a magyarázata, hogy a 2001-2003 között lassabb növekedés volt tapasztalható a világgazdaságban, s így Magyarországon, amely a vállalatokat inkább konszolidációra készítette. Élünk azzal a feltételezéssel, hogy tartós fellendülés idején a vállalati vállalkozás magasabb növekedéssel társul. Ennek a hipotézisnek a tesztelése a jövő feladata.

Az a feltételezésünk, hogy az entrepreneur vállalatok tevékenysége diverzifikáltabb, mint hagyományos versenytársaiknak nem igazolódott, de a feltételezés ellenkezője sem került elfogadásra. Diverzifikáltságuk mértéke tehát nem különböztethető meg. Hajlunk annak az álláspontnak az elfogadására, hogy az iparágak száma nem befolyásolja egy vállalat vállalkozási hajlandóságát. Vajon a vállalatok célkitűzései milyen vállalati filozófiára vezethetők vissza?

5. táblázat: H3 – Vállalati filozófia

	Ügyfélorientáció	Entrepreneur felsővezetés	Piaci koncentráció
Korreláció	0,149(*)	0,253(**)	0,120
Szignifikancia szint	0,016	0,000	0,087
Elemzés	260	260	204
Eredmény	✓	✓	✗

* A korreláció 0.05 szinten szignifikáns ** A korreláció 0.01 szinten szignifikáns

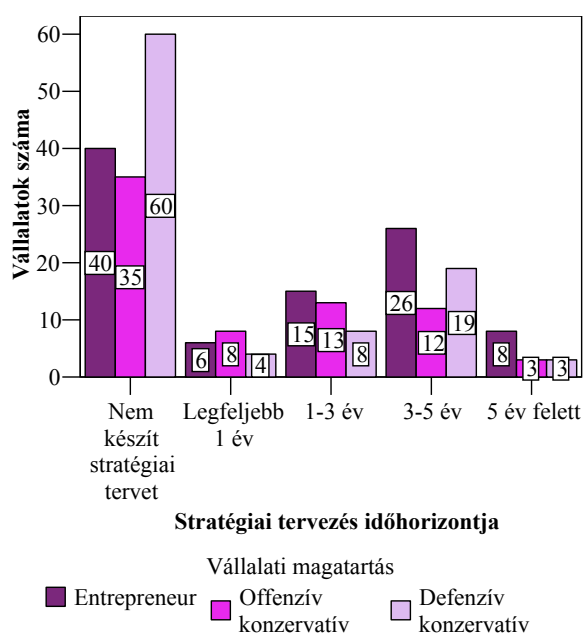
Az Entrepreneur vállalatok felsővezetése döntő jelentőségű a vállalati vállalkozás meghonosításában és képviselésében. Igazolódott az az álláspontunk, hogy a felsővezetés iránykijelölő szerepe kiemelkedő hatással van a vállalati filozófiára és a piaci magatartás gyakorlatára. Az Entrepreneur vállalatokkal azonosított újdonság kereső magatartásformát jelen tanulmány is megerősítette, hiszen a piaci igényeknek megfelelően alakítják ki kínálatukat. A technológia nem kizárólagos hajtóerő az új termékek generálásában, hanem sokkal inkább a marketinggel integráltan keresi az új lehetőségeket. Nem sikerült alátámasztanunk azt a feltételezésünket, hogy az Entrepreneur vállalatok elsődlegesen koncentrált piacokon működnek, bár a hipotézis el nem fogadásához nagyban hozzájárult a magas hiányzó elemszám (204) is.

6. táblázat: H4 – Stratégiai tervezés és jövő formálás

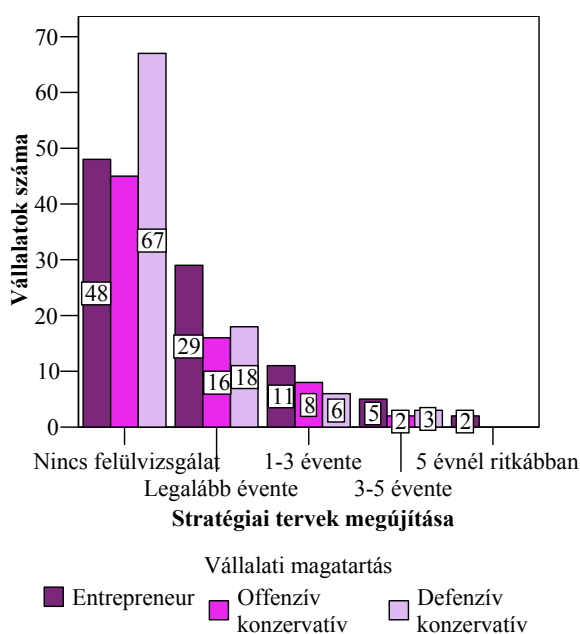
	Stratégiai tervezésbe bevontak köre	Környezeti változásokkal proaktív	Tervezés időhorizontja	Stratégiai tervek megújítása
Korreláció	0,219(**)	0,211(**)	- 0,179(**)	0,178(**)
Szignifikancia szint	0,000	0,001	0,004	0,004
Elemzés	260	260	260	260
Eredmény	✓	✓	☞✓	✓

* A korreláció 0.05 szinten szignifikáns ** A korreláció 0.01 szinten szignifikáns

A stratégiai tervezés az Entrepreneur vállalatok sajátja, mely következtében a környezeti változásokra idejében felkészülnek, sőt elébe mennek, így képessé válnak környezetük befolyásolására is. A környezetfigyelés része a vállalat dolgozóinak nagyobb mértékű bevonása a stratégiaalkotás folyamatába. H4.c) hipotézisünk ellentétjét sikerült igazolnunk, vagyis tévesen feltételeztük, hogy a környezeti változásokra való felkészülés rövidtávú stratégiai tervek kidolgozását indokolja. Éppen ellenkezőleg, a tervek inkább hosszabb távra készülnek (jellemzően 3-5 év). Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a felsővezetés – mint azt a H3.b) hipotézissel igazoltuk – vállalkozó beállítottságú, így vízióik alapján a vállalat irányát időben hosszabb távra jelöli ki. A tervek rugalmasságát, előzetes várakozásainkkal megegyezően, azok gyakori (jellemzően évenkénti) felülvizsgálatával biztosítják.



15. ábra: Stratégiai tervezés időhorizontja az egyes klaszterekben



16. ábra: Stratégiai tervek megújítása

Bár a 15-ös és 16-os ábrák önmagukért beszélnek, úgy gondoljuk, néhány megjegyzés, kiegészítő információ hozzáfűzése mégsem haszontalan. A legtöbb vállalat esetén azt tapasztaljuk, hogy nem készítenek stratégia terveket (135), illetve nem vizsgálják felül stratégiájukat (160), mégsem beszélhetünk a stratégia hiányáról az esetek 97,7%-ban (Szabó [2005]). A látszólagos ellentmondás megoldását az jelenti, hogy a stratégia nem csak formalizált tervezési folyamat keretében, hanem informális módon, spontán, menet közben is kialakulhat.

A „nincs felülvizsgálat” kategóriával kapcsolatban még egy dolgot fontos megemlíteni; nem csak azok a vállalatok kerültek ebbe a kategóriába, amelyeknek nincs stratégiájuk, nincs formalizált stratégiaalkotásuk, vagy éppen nem vizsgálják stratégiájukat menet közben felül, hanem azok is, amelyek esetén nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.

7. táblázat: H5 – Megkülönböztető versenystratégia

	Termékdifferenciálás	Új termék újdonságtartalma	Termékszerkezet bővítése	Új technológia
Korreláció	0,268(**)	0,336(**)	0,323(**)	0,278(**)
Szignifikancia szint	0,000	0,000	0,000	0,000
Elemszám	256	260	260	260
Eredmény	✓	✓	✓	✓

* A korreláció 0.05 szinten szignifikáns ** A korreláció 0.01 szinten szignifikáns

A megkülönböztető versenystratégia vizsgálata szintén igazolta mind a négy alhipotézisünket, azaz szignifikáns kapcsolat mutatható ki az Entrepreneur vállalatokkal. A termékdifferenciálás és a termékszerkezet bővítés, valamint a magasabb újdonságtartalmú új termékek és technológiák egyaránt jellemzőbbek. Utóbbi vizsgálatok részben a klaszterképzés helyességét is tesztelték, mely során eljárásunk helytállósága alátámasztást nyert.

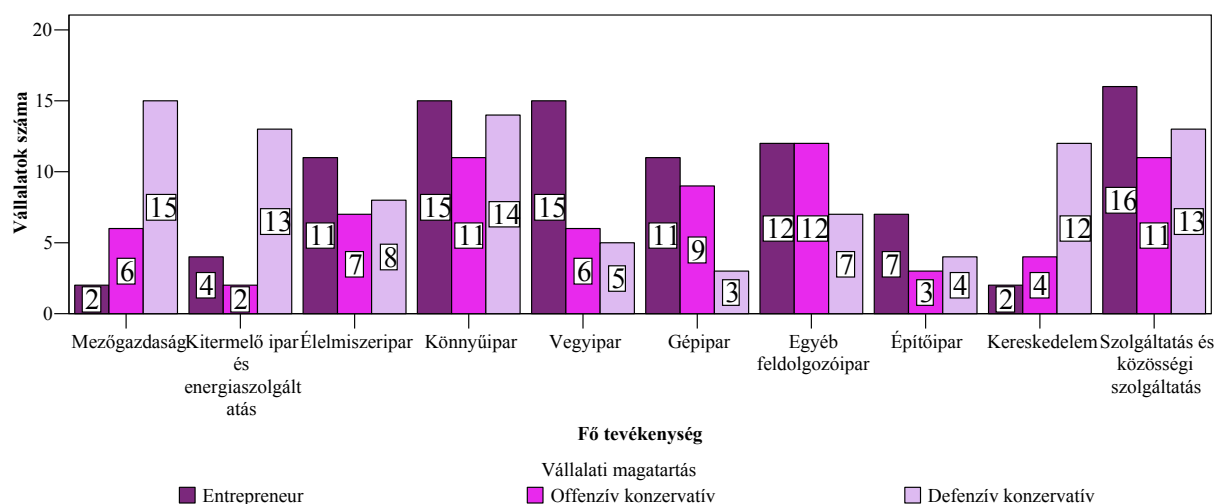
A módszertani ellenőrzés a kutatások során ajánlott trianguláció megvalósításával történt. A trianguláció egyrészről azzal valósult meg, hogy a termelői kérdőív más, de hasonló mondanivalójú kérdéseire kapott válaszokat vetettünk össze. Másrészről különböző kérdőívek, jelen esetben a termelési és a vezér kérdőív véleményeit ütköztettük a termékdifferenciálás változó vizsgálata keretében. Az eredmények további finomítása a versenyképesség kutatás kvalitatív technikákat felhasználó szakaszában történhet meg.

8. táblázat: H6 – Kontextus

	Tulajdonos típusa	Fő tevékenység	Export orientáció	EU várakozások
Korreláció	0,273(**)	0,128(*)	0,103	0,097
Szignifikancia szint	0,000	0,040	0,120	0,140
Elemszám	246	260	227	233
Eredmény	✓	✓	✗	✗

* A korreláció 0.05 szinten szignifikáns ** A korreláció 0.01 szinten szignifikáns

Műhelytanulmányunk utolsó hipotéziskörét jelenti a vállalat kontextusának kiemelt elemeinek és a vállalati magatartás összefüggéseinek vizsgálata. Várakozásainknak megfelelően a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok hajlamosabbak Entrepreneur, illetve Konzervatíván Offenzív magatartásra, mint az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok. A részletesebb keresztábra elemzésekből arra is fény derül, hogy az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok fele Defenzív Konzervatív, mely több mint a mintabeli eloszlás alapján várható érték másfélszerese. Az alaposabb vizsgálatokból azt is megtudhatjuk, hogy belföldi (de nem állami) többségi tulajdonban lévő vállalatok kategóriája semleges a vállalati magatartás klasztereinek eloszlására, mivel ebben a kategóriában a minta eloszlását követi a klaszterek eloszlása. A részletes vizsgálat nem csak a tulajdonos típusa, hanem a fő tevékenységi kör kapcsán is tartogat meglepetéseket, ehhez tekintsük át a 17-es ábrát!



17. ábra: Fő tevékenységi kör és vállalati magatartás

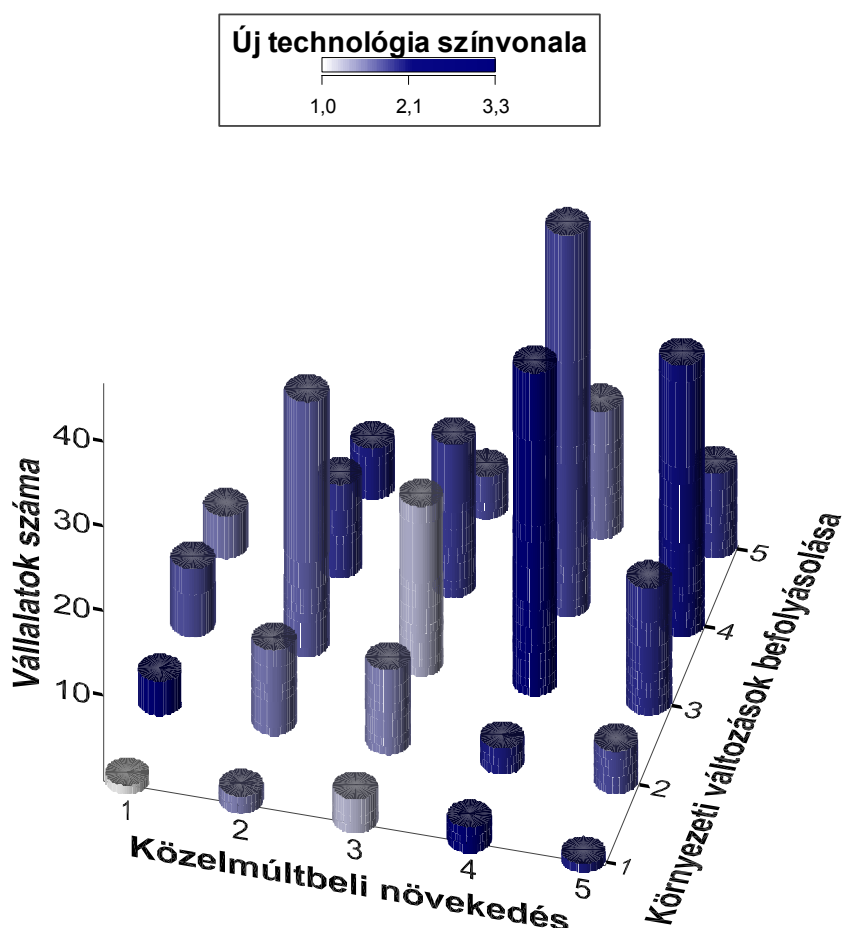
A korreláció értékét tekintve (0,128) nem beszélhetünk erős kapcsolatról a fő tevékenységi kör és a vállalkozói hajlam összefüggésében. Mégis egyes iparágak esetén meghatározó a vállalatok magatartási mintája a vállalkozási hajlam tekintetében. Entrepreneurnek tekinthetők a vegyipari és az építőipari vállalatok többsége, míg Entrepreneurnek és Konzervatíván Offenzívnek a gépipari és az egyéb feldolgozóipari vállalatok. Kifejezetten defenzív magatartás jellemzi a mezőgazdaságot, a kitermelő ipart és energiaszolgáltatást, valamint a kereskedelmet. A többi iparágban a minta eloszlásához hasonló képet találunk.

Az exportorientáció és a vállalkozási hajlandóság kapcsolatában ugyan sikerült megállapítani, hogy magasabb az Entrepreneur vállalatok aránya a domináns exportarányú vállalatok között, illetve ezzel párhuzamosan alacsonyabb az exporttal nem rendelkező vállalatok között, mint amekkora a mintabeli arányukból következne, mégsem sikerült egyértelmű összefüggést találnunk. Ez a jelenség azzal magyarázható, hogy a magas exportarány egyaránt jelenthet kimagasló teljesítményt, és bémunkában kimerülő függőségi viszonyt.

Az exportorientációhoz hasonlóan, az Európai Unió csatlakozással kapcsolatos elvárásokkal kapcsolatban sem sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatnunk. Vagyis nem zártuk ki, hogy a vállalkozó vállalatok optimistábbak lennének, de nem is sikerült a csatlakozással kapcsolatban bizonyítanunk a pozitív várakozásokat. A pontos okok nem deríthetők ki jelen kvantitatív kutatás keretei között, de figyelembe véve a korábbi kvantitatív⁸ és a folyó kvalitatív kutatásokat, várhatóan erre a kérdésre is hamarosan választ kaphatunk.

⁸ Az uniós csatlakozással kapcsolatos várakozásokat feldolgozó műhelytanulmány Balaton Károly [2005] nevéhez köthető

Végül, de nem utolsó sorban szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a vállalati vállalkozás nem „one best way”. Ahogyan azt már a bevezetőben is hangsúlyoztuk, a vállalkozó vállalatok is hozhatnak rossz döntéseket, melyek versenypozíciójukat gyengítik, valamint a konzervatív gondolkodású vállalatok is képesek kiemelkedő iparági teljesítményt felmutatni környezetükhöz jól illeszkedő stratégia kiválasztásával.



18. ábra: Kétélű kard a vállalati vállalkozás

A négy dimenzió mentén értelmezhető 18. számú ábra szemléletesen tárja elénk a közelmúltbeli növekedés (első koordináta), a környezeti változások befolyásolásának képessége (második koordináta) és az alkalmazott új technológia kapcsolatát (oszlopok sötétsége), a mintában szereplő vállalatok megoszlásán keresztül (oszlopok magassága). Az ábra két fontos felismeréshez vezetett: egyrészt a legújabb technológiába való – feltehetően kései – befektetés nem jár feltétlenül azonnal növekedési és környezet befolyásolási képességgel (lásd (1;2) koordinátájú legsötétebb oszlop). Másfelől közepes technológia színvonal mellett egy vállalat képes lehet döntően befolyásolni a környezetében bekövetkező változásokat, továbbá mérsékelten növekedni (lásd (4;5) koordinátájú középszürke oszlop).

5. Az eredmények felhasználhatósága

A kapott eredmények széles körben felhasználhatóak; egyrésztől akadémiai területen, másrésztől a vállalati szféra gyakorló (és leendő) menedzserei számára nyújtanak tartalmas mondanivalót. A teljesség igénye nélkül szeretnék néhány gondolatot kiemelni, melyek hasznosak lehetnek valamennyi Olvasó számára. Többek között betekintést nyerhettünk abba, hogy:

- Az entrepreneur mentalitás önmagában is versenyelőny, további versenyelőnyöket teremt és tart fent.
- A vállalati gyakorlatban a tervezésnek és a felsővezetésnek kiemelt szerepe van a vállalkozási hajlam kialakításában és gyakorlásában.
- A vállalati vállalkozás ugyan többnyire pozitív jelenség, a versenyképességet nagymértékben javíthatja, mégsem csodaszer. Körültekintően, a vállalat egészének elköteleződése mellett érdemes alkalmazni.

A felhasználhatóság mellett, fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet a kutatás következtetéseinek korlátaira. Mint az korábban már kifejtésre került a minta – a kutatás céljának megfelelően – elsősorban közép- és nagyvállalatokat tartalmaz. Egy másik szempontból jelent limitációt, amint az a kérdőívbe épített ellenőrző kérdésekből kiderült, hogy a kapott a válaszok 15-20%-ánál apróbb fenntartással kell lennünk az adatokat illetően, azonban ez az elfogadhatóság határán belül marad.

Tanulmányuk jövőbeni vizsgálatokat is megalapoz, hiszen a vállalatok vállalkozási hajlandósága és az egyéni menedzserei képességek közötti kapcsolat tesztelése, valamint a gazdasági fellendülés hatása a vállalkozó vállalatok növekedésére két, önmagukban is igen izgalmas kérdések. Mindezekon felül, a corporate entrepreneurship fogalmának kiterjesztése, például az elköteleződés vizsgálata már létező és működő, gyorsan növekvő, de még kicsi vállalatok körében. Pontosabban annak a kérdésnek a feltárása, hogyan biztosítható a vállalkozói szellemiség és a fenntartható növekedés „örökös tündöklése”.

Fontos hangsúlyoznunk a növekedés fenntarthatóságát, hiszen finanszírozhatóságának alapja a kiegyensúlyozott vállalati működés. Mint arra már korábbi kutatásunk rámutatott a vállalatok a követett stratégiájuk típusától függetlenül odafigyelnek pénzügyi helyzetükre (Hortoványi et al. [2006]), legfőként azért, hogy elegendő erőforrás álljon rendelkezésükre céljaik megvalósításához. Így új piacokon is meg tudják szilárdítani hídfőállásaikat anélkül, hogy kannibalizálnák tevékenységüket és a már meghódított piacukat. A fenntartható növekedés és a vállalkozási hajlam időbeli változásának vizsgálata a kutatás longitudinális kiterjesztésével valósítható meg, ezért tervezzük a kutatás folytatását az elkövetkező versenyképesség kutatások során.

Záró gondolatok

Fontos, újszerű megállapításokat tettünk a magyarországi vállalatok versenyképességéről, magatartásáról, és gyakorlatáról a vállalati vállalkozás tükrében (corporate entrepreneurship). Három klasztert azonosítottunk: Entrepreneur, Konzervatív Offenzív, és Defenzív Konzervatív vállalatok csoportját. Az Entrepreneur vállalatok jellemzőivel és versenyképességével kapcsolatban 6 fő hipotézist és hozzájuk kapcsolódóan alhipotéziseket fogalmaztunk meg, melyek a tesztek során – többnyire – elfogadást nyertek.

Az eredmények tükrében megállapíthatjuk, hogy az Entrepreneur vállalatok jellemzően nagyobbak, explicit növekedési stratégiájuk van, megkülönböztető stratégiát folytatnak és innovatívabbak, mint hagyományosan gondolkodó akár offenzív, akár defenzív versenytársaik. Az Entrepreneur vállalatok jövőképei, annak formalizáltságától függetlenül, hosszabb időhorizonra tekintenek előre. A „víziók” rugalmasságát a turbulens viszonyokhoz igazodó folyamatos tanulás, és a tanultak felhasználása biztosítja. Kutatásunk számos további kérdést vetett fel, melyek a vállalkozó vállalatok piaci magatartásának jobb megértését szolgálják, illetve szolgálhatják a jövőben.

Tanulmányunk legfontosabb eredménye mégis az, hogy sikerült – ha csak az Európai Unió csatlakozás időszakára is – kimutatni, hogy Magyarországon is vannak, sőt bizonyos iparágakban meghatározóak, a vállalkozási hajlammal megáldott közép- és nagyvállalatok. Továbbá ezek a vállalatok – a felvillantott pillanatképen – többségében vezetik a versenyt.

A tanulmányban szereplő megállapítások a versenyképesség kutatás kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodnak. Megállapításaink hátterét a létező ok-okozati kapcsolatokat a kutatás következő fázisaiban, az interjúk, kerekasztal beszélgetések és esettanulmányok készítése során vizsgáljuk meg.

Irodalomjegyzék

- Balaton K. (2005): Az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 8. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Barringer, B. R. – Bluedorn, A. C. (1999): The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, 20. szám
- Burgelman, R. A. (1983): A process modell of internal corporate venturing in the diversified major firms, *Administrative Science Quarterly*, 28. szám
- Burgelman, R. A. (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms, *California Management Review*, 26. szám
- Castells, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása. Gondolat-infonia, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. (ed.) (2005): Kutatási tervtanulmány, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Covin, J. G. – Miles, M. P. (1999): Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring
- Hortoványi L. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. (2006): Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás, megjelenés alatti műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Drucker, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row, New York.
- Kiss J. (2005): Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságban, BCE – Vállalatgazdaságtan Intézet, 59. számú műhelytanulmány
- Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21. szám
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*, HVG, Budapest
- Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*, KJK, Budapest
- Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Stopford, J. M. – Baden-Fuller, C. W. (1994): Creating corporate entrepreneurship, Strategic Management Journal, 15. szám.

Szabó Zs. R. (2005): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest

Versenyképesség Kutatóközpont (2004): A „Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi felmérésének adatbázisa, BCE, Budapest

Versenyképesség Kutatóközpont (2004): A „Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi felmérésének kérdőívei, BCE, Budapest

Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 3. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest

Zahra, S. A. – Anders, P. – Bogner, W. C. (1999): Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development, Entrepreneurship, Theory & Practice, 23. szám

Melléklet – Változók és kategóriáik

Változó		Kategóriák	N	%	Érvényes %
Vállalatméret (H1a)	1	Kisvállalat	73	24,3	24,3
	2	Középvállalat	126	41,9	41,9
	3	Nagyvállalat	102	33,9	33,9
		Összesen	301	100,0	100,0
Méretezés létszám (H1b)	1	Kisvállalat	15	5,0	5,1
	2	Középvállalat	170	56,5	57,2
	3	Nagyvállalat	112	37,2	37,7
		Összesen	297	98,7	100,0
		Hiányzó	4	1,3	
Méretezés eszköz (H1c)	1	Kisvállalat	86	28,6	31,2
	2	Középvállalat	95	31,6	34,4
	3	Nagyvállalat	95	31,6	34,4
		Összesen	276	91,7	100,0
		Hiányzó	25	8,3	
Méretezés bevétel (H1d)	1	Kisvállalat	83	27,6	29,2
	2	Középvállalat	116	38,5	40,8
	3	Nagyvállalat	85	28,2	29,9
		Összesen	284	94,4	100,0
		Hiányzó	17	5,6	
Piaci célok (H2a)	1	piaci pozíciók megtartása	86	28,6	29,5
	2	mérsékelt növekedés	184	61,1	63,0
	3	agresszív növekedés	22	7,3	7,5
		Összesen	292	97,0	100,0
		Hiányzó	9	3,0	
A termék- és technológiafejlesztés során a piaci részesedés növelése (H2b)	1	Jelentéktelen	28	9,3	9,3
	2	Kis jelentőségű	30	10,0	10,0
	3	Jelentős	111	36,9	36,9
	4	Fontos	88	29,2	29,2
	5	Döntő fontosságú	44	14,6	14,6
		Összesen	301	100,0	100,0
Közelmultbéli növekedés (H2c)	1	évi több mint 10% csökkenés	18	6,0	6,0
	2	évi kisebb, mint 10% csökkenés	59	19,6	19,6
	3	stagnáló piac	57	18,9	18,9
	4	évi kisebb, mint 10% növekedés	104	34,6	34,6
	5	évi több min 10% növekedés	63	20,9	20,9
		Összesen	301	100,0	100,0
A tevékenység diverzifikáltsága (H2d)	1	Egy üzletágban tevékenykedő vállalat	88	29,2	29,6
	2	Diverzifikált vállalat	151	50,2	50,8
	3	Erősen diverzifikált vállalat	58	19,3	19,5
		Összesen	297	98,7	100,0
		Hiányzó	4	1,3	

Változó		Kategóriák	N	%	Érvényes %
Piacok (H2e)	1	csökkent	20	6,6	6,8
	2	nem változott	155	51,5	52,4
	3	nőtt	109	36,2	36,8
		jelentősen nőtt	12	4,0	4,1
		Összesen	296	98,3	100,0
		Hiányzó	5	1,7	
Beruházások (H2f)	1	jelentősen csökkent	17	5,6	5,8
	2	csökkent	52	17,3	17,6
	3	nem változott	50	16,6	16,9
	4	nőtt	153	50,8	51,9
	5	jelentősen nőtt	23	7,6	7,8
		Összesen	295	98,0	100,0
		Hiányzó	6	2,0	
Teljesítmény klaszterek (iparági benchmarking alapján) (H2g)	1	Vezetők	98	32,6	35,4
	2	Követők	120	39,9	43,3
	3	Lemaradók	59	19,6	21,3
		Összesen	277	92,0	100,0
		Hiányzó	24	8,0	
Marketing stratégia (H3a)	0	Push	197	65,4	65,4
	1	Pull	104	34,6	34,6
		Összesen	301	100,0	100,0
Entrepreneur felsővezetés (H3b)	1		1	0,3	0,3
	2		18	6,0	6,0
	3		164	54,5	54,5
	4		108	35,9	35,9
	5		10	3,3	3,3
		Összesen	301	100,0	100,0
Piaci koncentráció (H3c)	1	Koncentrált piac	99	32,9	42,5
	2	Mérsékelt koncentrált piac	84	27,9	36,1
	3	Megosztott piac	50	16,6	21,5
		Összesen	233	77,4	100,0
		Hiányzó	68	22,6	
A stratégiai tervezésbe bevontak köre (H4a)	1	Csak a felsővezetés	201	66,8	66,8
	2	Szakapparátus is	27	9,0	9,0
	3	Középvezetők is	43	14,3	14,3
	4	Minden vezetői szint	22	7,3	7,3
	5	Alkalmazottak is részt vesznek	8	2,7	2,7
		Összesen	301	100,0	100,0
Környezeti változásokat (H4b)	1	Késve ismerte fel	11	3,7	3,7
	2	Idejében felismerte, nem talált rá megoldást	32	10,6	10,6
	3	Idejében felismerte, utólag reagált	111	36,9	36,9
	4	Előre jelezte, idejében reagált	111	36,9	36,9
	5	Előre jelezte, tudatosan befolyásolta	36	12,0	12,0
		Összesen	301	100,0	100,0

Változó		Kategóriák	N	%	Érvényes %
Stratégiai tervezés időhorizontja (H4c)	1	Nem készít stratégiai tervet	157	52,2	52,2
	2	Legfeljebb 1 év	19	6,3	6,3
	3	1-3 év	42	14,0	14,0
	4	3-5 év	68	22,6	22,6
	5	5 év felett	15	5,0	5,0
		Összesen	301	100,0	100,0
Stratégiai tervek megújítása (H4d)	1	Nincs felülvizsgálat	185	61,5	61,5
	2	Legalább évente	73	24,3	24,3
	3	1-3 évente	28	9,3	9,3
	4	3-5 évente	13	4,3	4,3
	5	5 évnél ritkábban	2	0,7	0,7
		Összesen	301	100,0	100,0
Termékdifferenciálás (H5a)	1	jelentősen csökkent	0	0,0	0,0
	2	csökkent	9	3,0	3,0
	3	nem változott	68	22,6	23,0
	4	nőtt	188	62,5	63,5
	5	jelentősen nőtt	31	10,3	10,5
		Összesen	296	98,3	100,0
		Hiányzó	5	1,7	
Új termék újdonságtartalma (H5b)	1	Nincs új termék	145	48,2	48,2
	2	Csak a vállalatnak új	56	18,6	18,6
	3	Többnyire csak a vállalatnak új	19	6,3	6,3
	4	Jelentős a Magyarországon új termékek aránya	32	10,6	10,6
	5	Van világviszonylatban új termék	49	16,3	16,3
		Összesen	301	100,0	100,0
Termékszerkezet bővítése (H5c)	1	Jelentéktelen	65	21,6	21,6
	2	Kis jelentőségű	22	7,3	7,3
	3	Jelentős	141	46,8	46,8
	4	Fontos	57	18,9	18,9
	5	Döntő fontosságú	16	5,3	5,3
		Összesen	301	100,0	100,0
Új technológia (H5d)	1	Nincs új	179	59,5	59,5
	2	Apróbb változtatások	36	12,0	12,0
	3	Meglévő jelentős továbbfejlesztése	48	15,9	15,9
	4	Jelentős Magyarországon új	27	9,0	9,0
	5	Jelentős világviszonylatban új	11	3,7	3,7
		Összesen	301	100,0	100,0
Tulajdonos típusa (H6a)	1	Többségi állami	86	28,6	30,2
	2	Többségi belföldi (nem állami)	141	46,8	49,5
	3	Többségi külföldi	58	19,3	20,4
		Összesen	285	94,7	100,0
		Hiányzó	16	5,3	

Változó		Kategóriák	N	%	Érvényes %
Fő tevékenység (H6b)	1	Mezőgazdaság	26	8,6	8,6
	2	Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	23	7,6	7,6
	3	Élelmiszeripar	30	10,0	10,0
	4	Könnyűipar	40	13,3	13,3
	5	Vegyipar	27	9,0	9,0
	6	Gépipar	26	8,6	8,6
	7	Egyéb feldolgozóipar	31	10,3	10,3
	8	Építőipar	17	5,6	5,6
	9	Kereskedelem	29	9,6	9,6
	10	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	52	17,3	17,3
		Összesen	301	100,0	100,0
Exportorientáció (H6c)	1	Nincs	101	33,6	38,8
	2	Nincs jelentős	43	14,3	16,5
	3	Alacsony	26	8,6	10,0
	4	Közepes	28	9,3	10,8
	5	Jelentős	24	8,0	9,2
	6	Domináns	38	12,6	14,6
		Összesen	260	86,4	100,0
		Hiányzó	41	13,6	
Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások (H6d)	1	Lehetőséget lát, optimista	137	45,5	51,9
	2	Semleges, nem vár változást	61	20,3	23,1
	3	Inkább nehézségekre számít	66	21,9	25,0
		Összesen	264	87,7	100,0
		Hiányzó	37	12,3	

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány